



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY FIRMOU SE ZAMĚŘENÍM NA
OBCHODNÍ ČINNOST**

ORDER PROCESSING MANAGEMENT IN THE COMPANY FOCUSING ON BUSINESS ACTIVITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vojtěch Vašek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Vojtěch Vašek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení průběhu zakázky firmou se zaměřením na obchodní činnost

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání vybraného podnikatelského subjektu se zaměřením na.

–obchodní přípravu

–zakázkové portfolio

–zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného průběhu zakázky

Vyhodnocení teoretických postupů k řízení zakázky a činností

Návrh nového toku činností při průběhu zakázky firmou

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Optimalizace průběhu zakázky ke splnění požadavků zákazníka z pohledu času a nákladů se zaměřením na rozvoj podnikání

Základní literární prameny:

FIALA,P. Modelování a analýza produkčních systémů. Praha: Professional Publishing 2002, 259 s. ISBN 80-86419-19-3.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou. Praha, Albatros Media, BizBooks v Brně, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J. CHALÁ, J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1020-7.

RASTOGI, M. Production and operation management. Bangalore: University science press, 2010. 168 s. ISBN 978-938-0386-812.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá průběhem zakázky vybranou společností se zaměřením na obchodní činnost a rozvoj podnikání. V první části je představena společnost a její výrokové portfolio. V druhé části jsou rozebrána teoretická východiska nezbytná k pochopení dané problematiky. Třetí část se zaměřuje na analýzu aktuálního stavu společnosti a identifikaci neefektivních procesů v rámci obchodního oddělení. Čtvrtá část obsahuje konkrétní návrhy na odstranění současných nedostatků a v poslední části jsou shrnuty podmínky a přínosy jejich realizace.

Abstract

The diploma thesis deals with order processing management in selected company focusing on business activity and development. The first part introduces the company and its product portfolio. The second part contains the theoretical background necessary to understand the issue. The third part focuses on analyzing the current state of the company and identifying ineffective processes within the sales department. The fourth part contains specific proposals to remove the current shortcomings and the last part summarizes the conditions and benefits of their implementation.

Klíčová slova

Řízení, proces, poptávka, zakázka, obchodní oddělení, informační systém, průběh zakázky, zákaznický servis

Keywords

Management, process, demand, order, sales department, information system, order processing, customer service

Bibliografická citace

VAŠEK, V. *Řízení průběhu zakázky firmou se zaměřením na obchodní činnost*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 74 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za čas, který mi věnovala a za její rady a připomínky, jež mi dopomohli k úspěšnému dokončení této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE A METODIKA	12
1 POPIS PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI	13
1.1 Představení společnosti	13
1.2 Portfolio systémových produktů	13
1.2.1 Systém EPOS10	13
1.2.2 Systém SAFETY	15
1.2.3 Parkovací systémy	16
1.3 Portfolio hardwarových komponent.....	16
1.3.1 Turnikety.....	16
1.3.2 Branky.....	17
1.3.3 Platební automaty	17
1.3.4 Infoterminály	18
1.4 Portfolio doplňkového sortimentu.....	18
1.4.1 Nosiče identifikačních médií	18
1.4.2 Doplňkový sortiment do tiskáren.....	19
1.5 Rozdělení odbytu	19
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	21
2.1 Proces	21
2.2 Zakázka	22
2.3 Inovace	23
2.4 Výroba a její typy.....	23
2.4.1 Členění dle vlastností produkčního programu	24
2.4.2 Členění dle spojitosti ve výrobním procesu.....	25
2.4.3 Členění dle způsobu odběru produkce.....	25
2.5 Strategická analýza společnosti.....	27
2.5.1 SLEPT analýza	27
2.5.2 Analýza vnitřního prostředí firmy – 7S	29
2.5.3 Porterův model pěti sil.....	31
2.5.4 SWOT analýza.....	32
2.6 Informační systém.....	36

2.6.1	Životní cyklus informačního systému.....	36
2.7	Marketing	37
2.7.1	Event marketing	37
2.7.2	Direct marketing	38
2.8	Zákaznický servis.....	38
2.8.1	Složky zákaznického servisu	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	40
3.1	Analýza vnějšího okolí společnosti – SLEPT analýza.....	40
3.1.1	Sociální faktory.....	40
3.1.2	Legislativní faktory.....	40
3.1.3	Ekonomické faktory.....	41
3.1.4	Politické faktory.....	41
3.1.5	Technologické faktory	42
3.2	Analýzy kritických faktorů – 7S	42
3.2.1	Strategie společnosti	42
3.2.2	Sdílené hodnoty společnosti	43
3.2.3	Schopnosti.....	43
3.2.4	Styl řízení	43
3.2.5	Informační systémy.....	44
3.2.6	Organizační struktura.....	44
3.2.7	Spolupracovníci	46
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	47
3.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů	47
3.3.2	Vyjednávací síla odběratelů.....	47
3.3.3	Stávající konkurence.....	47
3.3.4	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	48
3.3.5	Hrozba vzniku substitutů	48
3.4	Analýza silných a slabých stránek – SWOT analýza.....	49
3.4.1	Silné stránky	49
3.4.2	Slabé stránky.....	50
3.4.3	Příležitosti	51
3.4.4	Hrozby	51

3.5	Popis procesů na obchodním oddělení	52
3.6	Tok činností při průběhu zakázky podnikem	53
3.7	Zjištěné nedostatky současného stavu – závěry provedených analýz	55
4	NÁVRH ŘEŠENÍ	57
4.1	Změna informačního systém	57
4.1.1	Rozšíření stávajícího IS	57
4.1.2	Pořízení nového IS	60
4.1.3	Porovnání jednotlivých variant	63
4.2	Odstranění procesu zdvojení fakturace	63
4.3	Změna evidence poptávkových listin	64
4.4	Aktivní oslovování zákazníků na základě nedokončených poptávek	64
4.5	Zavedení e-shopu pro doplňkový sortiment	65
4.6	Zviditelnění společnosti na veletrzích	66
5	PODMÍNKY A PŘÍNOSY REALIZACE NÁVRHŮ	67
5.1	Přínosy změny informačního systému	67
5.2	Přínosy změny evidence poptávek a práce s nimi	67
5.3	Přínosy zavedení e-shopu pro doplňkový sortiment	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM GRAFŮ	74

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá procesem řízení průběhu zakázky ve vybrané společnosti se zaměřením na obchodní činnosti a rozvoj jejího podnikání. Cílem práce je na základě pochopení teoretických východisek a vypracování analýzy současného stavu identifikovat neefektivní procesy a nedostatky na obchodním oddělení a navrhnout konkrétní změny včetně přínosů a podmínek jejich realizace.

V současné době je pro každou firmu jednou z hlavních priorit udržování a získávání nových zákazníků. Vzhledem k pokroku se požadavky zákazníků na produkt či službu neustále zvyšují. Aby u zákazníka nenastala potřeba přechodu ke konkurenci, musí společnost neustále dbát na inovace vlastních procesů vedoucích ke spokojenosti zákazníka. Cílem společnosti by mělo být dodávání kvalitních výrobků či služby, ve stanovených termínech za pro zákazníka přijatelnou cenu. K vytvoření dobrého jména společnosti, která plní své závazky, firmě dopomůže dobře zvládnutý proces řízení průběhu zakázky, který v sobě zahrnuje veškeré aktivity od prvního kontaktu se zákazníkem až po finální expedici produktu, popřípadě poskytovaný poprodejní servis.

Diplomová práce je rozdělena do pěti částí. V první části je představena vybraná společnost, její produktové portfolio a nastíněn vývoj rozdělení odbytu.

Druhá část obsahuje teoretická východiska nezbytná k pochopení dané problematiky a k vypracování vlastních návrhů.

Ve třetí části je provedena analýza vlivu mikro a makrookolí společnosti. Je zde rozebrána konkurence společnosti a její postavení na trhu. V rámci provedených analýz jsou na závěr rozebrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Tato kapitola také obsahuje podrobný popis procesů probíhajících na obchodním oddělení a věnuje se toku činností v rámci průběhu zakázky podnikem od prvního kontaktu se zákazníkem až po poskytování poprodejního servisu. Na závěr této kapitoly jsou shrnuty zjištěné nedostatky současného stavu.

Čtvrtá a pátá část se věnují již samotným vlastním návrhům, podmínkám a přínosům jejich realizace.

CÍLE PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je optimalizovat průběh zakázky firmou se zaměřením na obchodní činnost a rozvoj podnikání, ke splnění požadavků zákazníka z pohledu času, nákladů a poskytovaných služeb.

Cílem práce je na základě provedené analýzy a vyhodnocení teoretických postupů navrhnout nový tok činností z pohledu obchodního oddělení a vytyčit podmínky a přínosy realizace návrhů.

Dílčí cíle:

- představení společnosti, co se týče její produktů a zákazníků
- analýza oborového okolí a faktorů působících na úspěšnost společnosti
- vyhodnocení teoretických přístupů potřebných k odstranění nedostatků plynoucích z provedených analýz
- sledování a popis průběhu zakázky od poptávky až po finální expedici zákazníkovi,
- analýza interních procesů na obchodním oddělení z hlediska času a návaznosti jednotlivých kroků,
- zhodnotit aktuální úroveň informačního systému a navrhnout případné změny,
- analýza procesu příjmu jednotlivých zakázek dle jejich velikosti a případný návrh na zefektivnění
- návrh na změnu systému evidence příchozích poptávek a práce s nimi

Pro úspěšné splnění všech dílčích cílů potřebuji informace získané z literatury a z interních podnikových dokumentů jenž mi společnosti poskytla. Jedním z dalších zdrojů jsou poznatky získané z interview se zaměstnanci, zejména z rozhovorů s vedoucími obchodního oddělení a oddělení pro vývoj softwaru. Díky provedení analýz na základě výše uvedených informací a díky odbornému vedení diplomové práce jsem schopen vypracovat návrhy pro zlepšení jednotlivých procesů.

1 POPIS PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI

1.1 Představení společnosti

Podnik, který bude předmětem naší analýzy a poskytla podklady ke zpracování této diplomové práce se zabývá vývojem, výrobou instalací a servisem elektronických docházkových, platebních a odbavovacích systémů. Okrajovým byznysem je pro ni i vývoj bezpečnostních a parkovacích systémů, případně vývoj softwarových aplikací na zakázku. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří zejména různá sportoviště a střediska pro volný čas.

Společnost byla založena před 25 lety, a to s čistě domácí kapitálovou účastí. V počátcích se firma orientovala zejména na vývoj elektronických měřicích systému a integraci elektronických zařízení do počítačových sítí. Postupem času a s příchodem nových technologií se firma začala zaměřovat na segment identifikace a automatické registrace.

V současné době je firma již stabilizovanou společností s dlouholetou tradicí a patří mezi nejsilnější firmy ve svém oboru na tuzemském trhu. A v poslední dekádě se snaží expandovat i do zahraničí, v současné době se firmě podařilo získat i první zakázky mimo Evropu. Momentálně společnost zaměstnává téměř 40 stálých zaměstnanců, kterým v případech velké vytíženosti vypomáhá v oblasti montáže až 5 brigádníků.

1.2 Portfolio systémových produktů

Produktové portfolio společnosti lze rozdělit systémové produkty a doplňkové hardwarové produkty. Zakázky na instalaci jednotlivých systémů pak obsahují i jednotlivé produktové příslušenství jako jsou turnikety, platební automaty, branky apod. – vždy v závislosti na potřebách daného systému.

1.2.1 Systém EPOS10

EPOS10 je platební a odbavovací systém určený pro řízení provozu odbavování zákazníků. Obsahuje několik modulů, díky kterým umožňuje prodej čipových vstupenek a jejich následnou evidenci a řízení pohybu osob v areálu. Systém je vždy upravován na míru každému zákazníkovi dle jeho požadavků. Nejčastější využití nachází v segmentu center pro volný čas, ale využívá se také při řízení provozu v restauracích nebo při evidenci zboží na skladu.

Systém EPOS 10 obsahuje i nástroje pro nastavování jednotlivých cenových hladin a operaci se slevovými a marketingovými akcemi. Poskytuje také aktuální informace o vytiženosti areálu v podobě širokého spektra analýz. Největší předností systému EPOS10 je zejména jeho komplexnost a možnost úpravy přesně na míru každému zákazníkovi.

Výhody systému EPOS10

- jednoduchá obsluha zámků a vstupů
- centrální evidence a správa plateb
- stavebnicový systém, poskytující možné postupné rozšiřování systému o další funkce

Komponenty systému EPOS10

Systém EPOS10 je založen na stavebnicovém systému, který poskytuje zákazníkovi možnost zvolit si právě ty funkce, které bude pro provoz potřebovat. Kromě toho je možné systém i rozšířit o další funkce v průběhu jeho užívání. Mezi základní komponenty patří:

- Elektronický pokladní systém
- Správa a výdej elektronických vstupenek
- Informační terminály v areálu
- Platební terminály za poskytované služby uvnitř areálu
- Odbavovací vstupní a výstupní turnikety
- Propojení s parkovacím systémem
- Propojení s internetovým rezervačním systémem
- Integrace identifikačních médií od přenosných čipů až po biometrii
- Na čip zamykatelné šatní skřínky

Příklady aplikací systému EPOS10

Systém EPOS10 nachází využití zejména v centrech pro volný čas jako jsou aquaparky či wellness centra.

Mezi největší dosud realizované zakázky obsahující jeden až na tři tisíce skříněk s elektronickými zámky a desítky turniketů, infotermínálů a sběračů náramků patří:

- Aquacity Poprad
- Tatralandia Liptovský Mikuláš
- Aqualand Moravia Pasohlávky
- Centrum Babylon Liberec

Dále firma v posledních letech instalovala svůj systém v desítkách menších sportovních centrech – kde se počet turniketů a terminálů na jednu zakázku pohyboval do dvaceti kusů. Za zmínku stojí centra:

- Aquapalace Praha
- Aquacentrum Bohumín
- ZOO Jihlava
- Městská plaváreň Košice

Na konci minulého roku firma vyhrála velké výběrové řízení pro aquapark v Malajsii. Jedná se o dosud největší zakázku firmy na systém EPOS10 v její historii. Výrobní oddělení jsou teď v plném vytížení a samotná instalace je plánovaná na začátek roku 2018.

1.2.2 Systém SAFETY

Systém SAFETY je docházkový identifikační systém sloužící ke správě a kontrole osob v daném objektu. Tento systém je nejčastěji využíván firmami jakožto nástroj k měření docházky. Data lze totiž jednoduše exportovat například do mzdových systému. Přístup a editace jednotlivých dat se odvíjí od oprávnění uživatele. Data jdou zadávat a měnit i ručně avšak pojišťovacím mechanismem proti zneužití je vždy potřebná autorizace od nadřízené osoby. Pouze zaměstnanci na nejvyšších manažerských pozicích (kteří zpravidla nejsou placeni od hodiny) mohou data svých podřízených upravovat bez následujícího schvalovacího procesu. Všechny změny jsou zaznamenávány a ukládány do historie, aby se zabránilo případnému poškozování či zneužívání.

Mezi základní vlastnosti systému patří:

- Nastavitelné chování jednotlivých terminálů
- Okamžitá dostupnost dat online na intranetu
- Možnost reportů jednotlivých statistik
- Integrace s mzdovými systémy

- Aktuální informace o pohybu osob v areálu
- Různé úrovně profilů s příslušnými pravomocemi

Aplikace systému SAFETY nachází využití především při kontrole vstupu do budov, zpracovávání a měření docházky zaměstnanců, jakožto řídicí část stravovacího systému nebo ke správě jednotlivých zařízení uvnitř podniku jako jsou kopírky či skenery.

1.2.3 Parkovací systémy

Systém sloužící pro správu placeného parkoviště, zajišťuje komplexní odbavení a monitorování jednotlivých vozidel.

Systém se skládá z následujících komponentů:

- Parkovací stojany
- Vjezdové a výjezdové závory
- Systém pro detekci a identifikaci jednotlivých vozidel
- Platební automaty a prvky světelné signalizace

Parkovací systém je schopen rozeznávat dva typy zákazníků – jednorázové (lístek + hotovostní platba) a rezidentní zákazníky (čipová karta + bezhotovostní platba). Parkovací systém může být integrován do systému EPOS10 a může pak sloužit jako vstupenka do areálu případně jako slevový voucher na vstup. Parkovací lístek může být dokonce uplatněn i jako voucher na služby poskytované uvnitř areálu například v bufetu. Díky integraci do systému EPOS10 je využíván nejčastěji pro správu parkovišť:

- Sportovních areálů a budov
- Zábavních parků
- Hotelů a firemních parkovišť

1.3 Portfolio hardwarových komponent

Kromě softwarových produktů společnost nabízí i hardwarové zařízení, které nejčastěji dodává spolu s jednotlivými systémy. Zákazníci si pak tyto doplňkové komponenty často doobjednávají nebo mění za novější modely.

1.3.1 Turnikety

Veškeré turnikety firma dodává v celonerezovém provedení. Turnikety jsou opatřeny obousměrným servomotorovým pohonem s nastavitelnou rychlostí cyklu. V případě

výpadku elektrické energie je pak možný volný průchod oběma směry. Provozní teploty se pohybují od -15 °C až +50 °C a maximální vlhkost v provozních podmínkách je až 80 %, což umožňuje instalaci například na koupalištích. Firma vyrábí 5 typů turniketů:

- Turnikety Gx – SpeedGate
- Turnikety řady TT – tříramenné
- Turnikety TR – tříramenné
- Turnikety řady TR – čtyřramenné
- Turnikety se systémem Pay-Pass

1.3.2 Branky

Elektricky poháněné branky slouží jako doplňkový produkt k turniketům pro řízení průchodu imobilních osob či personálu. Zařízení lze ovládat externě (například z recepcy) nebo nasadit do bezobslužného režimu pomocí identifikace použitím čipového zařízení – stejně jako je tomu u turniketu. Křídla branek jsou vyráběna nejčastěji s ESG skla. V případě výpadku elektrického proudu dojde k odbrzdění motoru a branku je možné ovládat manuálně. Při zapnutí alarmu pak dojde k úplnému otevření branky, které trvá až do ukončení alarmu.

1.3.3 Platební automaty

Jedná se o zařízení, která mají na starosti kompletní realizaci bezobslužných plateb. Po instalaci a zařazení platebního automatu do databázového systému služeb, automat dále realizuje veškeré hotovostní i bezhotovostní finanční transakce.

V areálech využívajících systém bezobslužného odbavení osob pomocí čipových identifikátorů jsou platební automaty využívány zejména k placení nedoplatků za překročení délky pobytu nebo k úhradě využitých služeb mimo rámec běžného vstupu. Po načtení čipu automat zobrazí kompletní informace o využitých službách daného klienta a vyměří výši úhrady. Následná platba může být realizována buď bezhotovostně – použitím platební karty, nebo prostřednictvím bankovek a mincí. Veškeré údaje o provedené platbě jsou v záběru vytisknuty na účtence a uloženy do systému.

Provozovatel má k dispozici přehledné moduly pro kompletní správu databáze zákazníků. Tyto moduly nabízí i možnost pravidelného zasílání příslušných reportů týkajících se proběhnutých finančních transakcí ale i informací technického rázu jako je například nutnost provedení servisu.

1.3.4 Infoterminály

Infoterminály slouží především pro informovanost zákazníků uvnitř objektu. Jsou konstruovány pro vnitřní, ale i venkovní využití. Díky robustnímu pouzdru zajišťujícímu dokonalou těsnost mají terminály dlouhou životnost i v náročných měnících se venkovních podmínkách. Terminály disponují mimo jiné i nastavitelným jazykem komunikace, přičemž standardně bývá na výběr ze tří až pěti možností. Pro venkovní využití pak terminály bývají často vybaveny i akustickou signalizací.

Zařízení pracují na bázi bezkontaktního snímače RFID čipových náramků. Po přiložení daného náramku, případně zasunutí karty (vstupenky) ověří v systému údaje a zobrazí předem navolenou sadu dat pro danou zónu.

Zobrazované informace se vždy liší od potřeb zákazníka nejčastěji jsou však Infoterminály využívány pro poskytnutí informací o:

- Čas vstupu do areálu a aktuální čas
- Zbývajícím předplaceném času
- Čas stráveném v určité zóně
- Zůstatku kreditu na účtu
- Výše doplatku
- Využitých placených službách

1.4 Portfolio doplňkového sortimentu

Společnost nabízí také doplňkové produkty, jež jsou určeny především pro stávající zákazníky. Prodej těchto produktů se Tyto produkty můžeme rozdělit na dva druhy.

1.4.1 Nosiče identifikačních médií

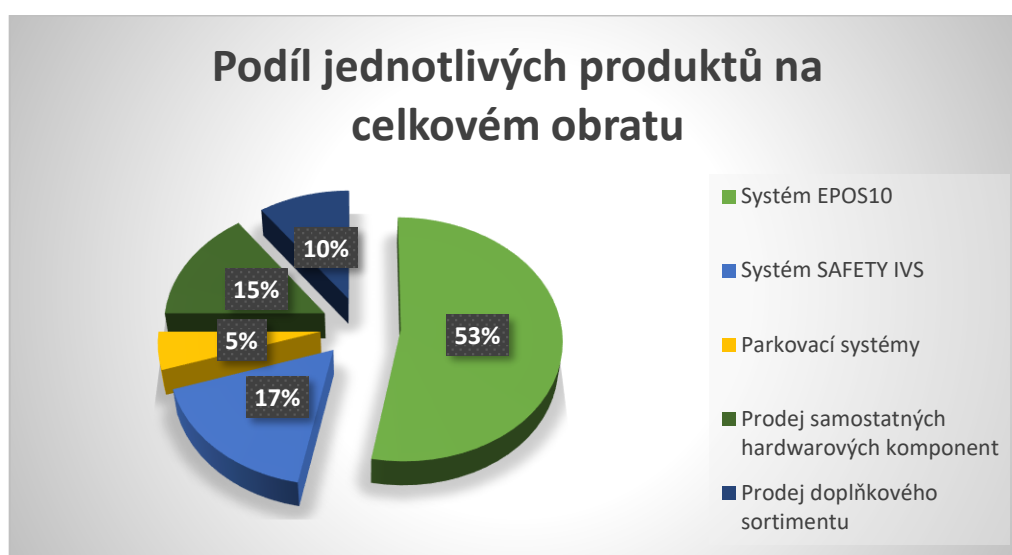
Jedná se o spotřební zboží, které je využíváno nejčastěji zákazníky center volného času. Firma toto zboží nevyrábí, je pouze jeho dodavatelem pro své zákazníky. Mezi tyto produkty řadíme:

- Pásky na ruku
- Klíčenky
- Čipové magnetické karty
- Individuálně zpracované nosiče dle požadavku zákazníka

1.4.2 Doplnkový sortiment do tiskáren

Jedná se o doplnkový materiál do tiskáren vstupních lístků či platebních automatů. Podobně jako u nosičů identifikačních médií je firma pouze oficiálním dodavatelem pro své zákazníky. Do této skupiny produktů řadíme:

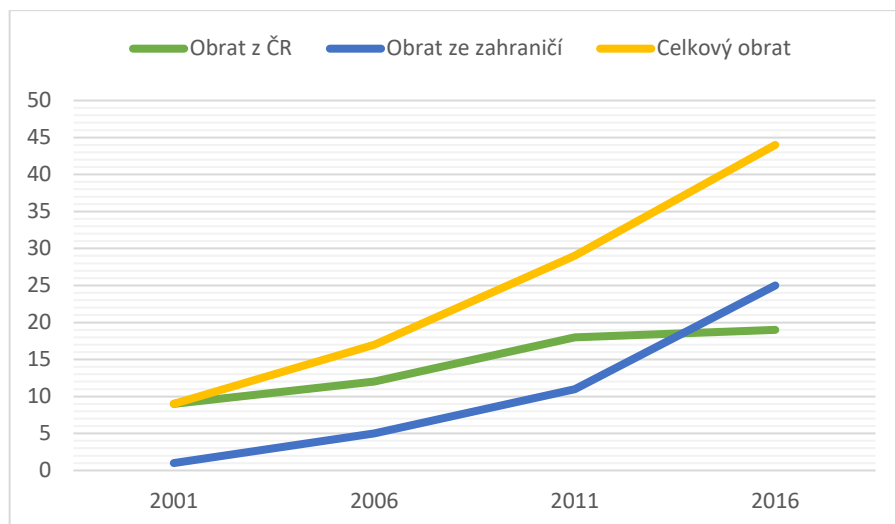
- Etikety
- Termo pásy
- Termo kotouče



Graf 1: Podíl jednotlivých produktů na celkovém obratu
(Zdroj: interní firemní dokumentace)

1.5 Rozdělení odbytu

Obrat společnosti má konstantně rostoucí tendenci. V současné době se pohybuje okolo 40 mil. Kč. Až do roku 2010 byl obrat pramenící ze zahraničních zakázek poloviční vůči tuzemskému. Avšak mezi lety 2010–2015 firma pronikla zejména na slovenský trh kde se jí podařilo realizovat několik velkých zakázek a vyrovnat tím poměr zahraničního a tuzemského obratu. V roce 2016 firma získala obrovskou zakázku v Malajsii, která v příštím roce objem obratu ze zahraničních zakázek téměř zdvojnásobí.



Graf 2: Porovnání z tuzemského a zahraničního trhu
(Zdroj: interní dokumentace firmy)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Proces

Proces chápeme jako soubor činností přeměňující vstupy na výstupy přinášející přidanou hodnotu. Nejběžnější chápání procesu je v rámci podnikových procesů, jenž se podílí na výrobě produktu či poskytování služby. Procesy nejsou však pouze podnikové, ale setkáváme se s nimi v každodenním životě.

Podnikový proces můžeme definovat jako „*souhrn činností, transformujících souhrn vstupů na souhrn výstupů pro jiné lidi nebo proces, používaje k tomu lidi a nástroje.*“ (ŘEPA, 2007, s. 15)



Obrázek 1: Schéma procesu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Řepa, 2007)

Jednotlivé procesy lze charakterizovat podle:

- **vstup** – často bývá výstupem předchozího procesu,
- **výstup** – vstupem pro navazující proces, nebo mající přímý přínos pro zákazníka,
- **vlastník procesu** – složka jenž je zodpovědná za řízení a koordinování jednotlivých činností uvnitř procesu,
- **náklady na proces a potřebné zdroje** – součet všech zdrojů potřebných k vykonání daného procesu
- **čas potřebný na realizaci procesu** – součet času potřebného k vykonání veškerých činností v rámci daného procesu
- **vnitřní organizační struktura** – zachycuje uspořádání jednotlivých činností v rámci daného procesu (VEBER, 2009).

Rozdělení procesů

V rámci organizace narazíme na celou řadu procesů, jenž probíhají na různých úrovních. Některé přinášejí přímou hodnotu pro zákazníka, jiné zabezpečují zejména chod dalších procesů.

Podnikové procesy dělíme podle Grasseové do tří skupin:

- **Hlavní procesy** – tvoří přímou hodnotu v podobě výrobku či služby. Jsou složeny z řetězce procesů tvořících přidanou hodnotu, která je primárním přínosem organizace. Přímo se podílí na naplnění vize a poslání podniku.
- **Řídící procesy** – jsou zodpovědné za chod a rozvoj organizace, jejich úkolem je zabezpečení vhodných podmínek pro funkci ostatních procesů
- **Pomocné procesy** – podporují chod hlavních procesů (GRASSEOVÁ, 2008).

Zdokonalování procesů

Postupné zlepšování procesů je klíčové pro udržení pozice na trhu. Ze strany zákazníka jsou neustále zvyšující se požadavky na kvalitu a funkci jednotlivých produktů či služeb. Tento jev nutí organizaci zdokonalovat své firemní procesy, aby byla schopna požadavkům zákazníka vyhovět. Zdokonalování procesů je charakterizováno nepřetržitou činností, zahrnující hospodárnost jednotlivých procesů se zaměřením na zkracování času potřebného pro jejich realizace a zvyšující se kvalitu výstupů (VEBER, 2009).

2.2 Zakázka

Zakázka je definována jako smluvní vztah vznikající mezi dodavatelem a odběratelem, jenž vymezuje předmět dodání, kterým může být výrobek nebo služba. Zakázka může mít formou jak ústní, tak písemnou, v byznysu se však zpravidla používá písemná forma (KUPKOVIČ, 2002).

Veřejná zakázka

Ve veřejné zakázce stejně jako v klasickém pojetí zakázky figuruje dodavatel a zadavatel zakázky. Za zadavatele je zde však povětšinou veřejná instituce, město, stát, příspěvková organizace nebo územní samosprávný celek. Při zadávání veřejných zakázek a při průběhu výběrových řízení je důležitá důkladná informovanost všech zainteresovaných

dodavatelských subjektů. Pokud dojde k poskytnutí nedostatku předběžných informací, je zpravidla některá strana znevýhodňována nebo je výběrové řízení na zakázku vystaveno na poslední chvíli a postrádá racionální základ (ROSENAU, 2000).

2.3 Inovace

V dnešní době jsou na organizace kladené vysoké nároky na kvalitu poskytovaných produktů a služeb. Aby byly schopny uspokojit zákaznickou poptávku, je potřebné, aby dbali na neustále zdokonalování vlastních procesů. Kavan definuje inovace jako změnu výnosnosti zdrojů. V odvětví výrobního managementu jsou to zejména inovační procesy, jenž poskytují teoretický základ pro technický rozvoj a zabraňují tím stárnutí technických prostředků sloužících k tvorbě hodnoty. Inovací tak rozumíme každou změnu, pozitivní či negativní, jenž znamená přechod k novému stavu. Samotné inovace tedy můžeme vnímat jako pozitivní, ale i negativní. Dle Kavana je inovace v praxi dělí nejčastěji na:

- inovace výrobkové,
- inovace technologické,
- inovace materiálové (KAVAN, 2002).

Mohou se však dělit i podle způsobu implementace na:

- evoluční – postupné malé změny dosud používaných procesů, jedná se vesměs o přirozené zdokonalování
- revoluční – radikální změna daného procesu a uvažování o něm
- racionalizační – jedná se o kombinaci výše uvedených, zavádění změn při respektování současně existujících funkčních prvků (KAVAN, 2002).

2.4 Výroba a její typy

Odlišné výrobní postupy, dostupné výrobní kapacity, potřeby zákazníků či jednotlivé výrobní a firemní strategie udávají požadavky, jež jsou kladeny na výrobu jako takovou. V rámci charakteristiky výrobního procesu je důležité rozlišovat členění výroby dle spojitosti jednotlivých procesů, dle způsobu odběru produkce a jednotlivých výrobních stupňů.

2.4.1 Členění dle vlastností produkčního programu

Výrobní programy můžeme dělit podle jednotlivých vlastností jako jsou počet výrobků a jejich druhů, velikost výrobní dávky či dle návaznosti na proces odbytu produktů. Základním rozdělením dle produkčních vlastností je dělení na kusovou, sériovou a hromadnou výrobu.

Kusová výroba je z průmyslového hlediska charakteristická svou rozmanitostí, co se týče počtu vyráběných druhů v rámci jedné společnosti. U každého druhu se pak jedná řádově o kusy až desítky kusů. Tento typ výroby je spojen s nutností kvalifikovaných pracovníků a vysokým stupněm organizovanosti výrobního procesu. S kusovou výrobou se pojí obecně vyšší náklady a delší dodací doby. Její výhodou je však možnost individuálnějšího zpracování jednotlivých zakázek, které je využíváno zejména ve strojírenském průmyslu (Tomek, 2007).

Sériová výroba se vyznačuje nižší rozmanitostí vyráběných druhů než kusová výroba a zároveň počet vyráběných kusů jednotlivého druhu roste. Z ekonomického pohledu se sériová výroby vyznačuje sníženými náklady na výrobu jednoho kusu, zvýšením produktivity práce a zkrácením průběžné doby výroby. Negativem je omezení manévrovacích schopností v průběhu výroby. V případě nutnosti změny je zpravidla možné změnu aplikovat až na výrobu další série. Také je nutno počítat s vysokými vstupními náklady na zavedení sériové výroby v podniku. Do tohoto typu výroby se v dnešní době již významně zapojují roboti a procesy automatizace. Z tohoto důvodu v sériové výrobě klesá požadavek na kvalifikovanost pracovních sil v porovnání s kusovou výrobou (Tomek, 2007).

Hromadná výroby se vyznačuje ještě menší rozmanitostí druhů jednotlivých výrobků a zvýšením počtu vyráběných kusů, než je tomu u sériové výroby. Je pro ni charakteristická vysoká míra opakovatelnosti jednotlivých procesů a stálost výrobního programu. Je zde vysoký stupeň automatizace spojený s využíváním jednoúčelových nástrojů a stanovišť. Z pohledu nákladů dochází ke snížení výrobních nákladů na jeden výrobek, zkrácení času výroby a tím ke zvýšení produktivity (Tomek, 2007).

2.4.2 Členění dle spojitosti ve výrobním procesu

Prvním možným členěním výroby je dle spojitosti činností v procesu výroby. Ten se dělí na výrobu spojitou (kontinuální) a nespojitou (diskontinuální). V některých případech je jako třetí uváděna i linková (proudová) výroba.

Pro **spojitou výrobu** je charakteristická skutečnost, že v jejím průběhu nedochází k zastavení výrobních strojů a tím pádem ani k přerušení dodávek materiálu do výroby. Tento typ výroby je zpravidla uplatňován při velkých objemech produkce a je s ním spojena i pokročilá úroveň automatizace jednotlivých procesů. Typickým odvětvím pro tento typ výroby je textilní nebo chemický průmysl (Sodomka, 2010).

Nespojitá výroba, též označována jako diskrétní, se zabývá jednotlivými postupy v rámci výrobního procesu, které však mohou měnit směr nebo se i úplně nastavit. Typickým odvětvím s nespojitou výrobou je strojní průmysl. Samotná nespojitost je pak způsobena díky nesourodosti jednotlivých výrobních operací jako jsou montáže či obrábění jednotlivých dílců (Sodomka, 2010).

Proudová výroba, též označována jako linková, je typická pro odvětví s hromadnou výrobou, kde není nutnost provádění častých změn ve výrobním procesu. Největší výhodou tohoto typu výroby je snížení průběžné doby výroby a též snížení nákladů na výrobu. Nevýhodami jsou vysoké náklady na pořízení technologií a zavedení do provozu a zároveň následná pružnost v případě zavedení změn ve výrobě. (Sodomka, 2010)

2.4.3 Členění dle způsobu odběru produkce

Výrobu lze dělit podle způsobu odběru produkce na výrobu na skladu, zakázkovou výrobu, montáž na zakázku a vývoj a výrobu na zakázku. Dle tohoto typu výroby můžeme určit, zda se plán výroby řídí požadavky zákazníka nebo je stanovován na základě prognózy.

Make-to-stock neboli výroba na sklad. Plánování výroby, včetně stanovování množství a termínů je prováděno na základě prognózy. Ta vychází buď z dřívějších zkušeností nebo z provedených analýz. V rámci této prognózy je stanovena i optimální výrobní dávka. Nejběžnějším odvětvím využívajícím tento typ výroby je potravinářství případně spotřební průmysl. Dle Novotného má výroba na sklad následující znaky:

- vychází ze zkušeností a expertních odhadů,
- nespojitá výroba,
- výroba i prodej jsou prováděny na základě dlouhodobých plánů a předpovědí,
- silné vztahy s dodavateli,
- klíčovou roli hrají předpovědi objemu prodeje a plánování úrovně jednotlivých zásob (Novotný, 2006).

Make-to-order neboli zakázková výroba. Tento typ výroby se řídí přáním zákazníka. Jedná se povětšinou o kusový, případně malosériový charakter výroby. Finální výrobek je zpravidla upravená verze základního výrobku, který je modifikován dle požadavků odběratele. Mezi tyto požadavky jsou kromě funkcí a kvality zahrnuty i dodací termíny a množství. Zakázková výroba se v praxi objevuje zejména ve strojírenských oborech. Zakázková výroba je typická následujícími znaky:

- obtížně předvídatelná poptávka,
- důležitost plánování kapacit,
- náročnost výrobního procesu,
- výrobní proces je specifické dle požadavků zákazníka (Novotný, 2006).

Assembly-to-order neboli montáž na zakázku. Jedná se o typ výroby, kde hlavním vstupem jsou požadavky zákazníka. Ten kromě samotného výrobku stanovuje i termín vyhotovení montáže. Jednotlivé kusy jsou často vyráběny externími dodavateli na zakázku. Běžným příkladem tohoto typu výroby je automobilový průmysl. Typické znaky pro montáž na zakázku jsou:

- pro samotnou montáž je zapotřebí krátká doba,
- orientováno na potřeby a požadavky zákazníka,
- důležitost plánování
- jednotlivé součástky jsou zpravidla standardizované (Novotný, 2006):

Engineer-to-order neboli vývoj a výroba na zakázku. Jde o nejkomplikovanější z výše uvedených typů výroby. U nových výrobků je totiž nutno nejprve naplánovat jednotlivé výrobní procesy na jejichž základě bude probíhat výroba, to se následně projeví i na celkovém času výroby. V praxi se tento typ výroby vyskytuje ve strojírenském či

stavebnickém průmyslu. Typickými znaky pro vývoj a výrobu na zakázku dle Novotného jsou:

- významnost plánování kapacit a materiálu,
- reálný čas vyhotovení se může lišit od odhadovaného,
- častý outsourcing dílčích činností,
- měnící se kritéria v průběhu projektu (Novotný, 2006).

2.5 Strategická analýza společnosti

2.5.1 SLEPT analýza

Na podnik působí řada okolních vlivů, které do značné míry ovlivňují jeho podnikání. Tyto faktory dělíme na legislativní, sociální, ekonomické, politické a technologické. Síla jednotlivých faktorů makrookolí, ovlivňující vybraný podnik, se liší v závislosti na oboru jeho podnikání. Proto je při provádění analýzy potřebné zaměřit se na faktory jenž nejvíce působí na úspěšnost podniku. (SEDLÁČKOVÁ, 2006)

Sociální a demografické faktory vyjadřují vlivy spojené se strukturou obyvatelstva a jeho životní úrovní. Životní styl se odráží na nákupním chování obyvatelstva a na jeho způsobu trávení volného času. Narůstající zájem veřejnosti o životní prostředí a lobbing ekologických organizací tlačí na podniky, které musí zavádět nové, ekologičtější výrobní postupy a zajišťovat bezpečnou likvidaci svých produktů. Všechny výše uvedené vlivy jsou součástí kulturních, náboženských, ekonomických a demografických podmínek života jedinců v dané oblasti. Tyto vlivy se neustále vyvíjí a díky globalizaci i navzájem mísí. Sledování a využívání trendů v této oblasti je pro firmy klíčové v rámci boje o zákazníky (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Podle Hanzelkové hlavními sociálními a demografickými faktory ovlivňujícími společnost jsou:

- velikost populace, její věková struktura a populační politika státu,
- náboženství a etnické složení populace,
- genderová a rasová rovnoprávnost,
- celková životní úroveň,
- vzdělávací systém,
- dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců (HANZELKOVÁ, 2009).

Legislativní faktory ovlivňují každý podnik působící v daném státě. Existence legislativního systému vymezuje prostor pro podnikání a významně ovlivňuje jeho realizaci. Podnik musí respektovat platné zákony v zemi ve které podniká, to platí i pro respektování právního systému v zahraničí, v rámci tamních zakázek. Krom zákonů musí podnik sledovat a respektovat i místní vyhlášky a normy upravující jeho obor podnikání (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Mezi nejvýznamnější legislativní faktory řadíme:

- obchodní právo v daném státě,
- zákony upravující pracovněprávní podmínky,
- legislativní podmínky upravující konkurenční chování,
- daňový systém a jeho zákony,
- vymahatelnost práva,
- kriminalita na daném území,
- patentový systém a ochrana,
- úroveň korupce a její vnímání (HANZELKOVÁ, 2009).

Ekonomické faktory působící na podnik jsou výsledkem stavu ekonomiky. Základní veličinou je měření ekonomického růstu. Ten vede ke zvýšené spotřebě a vytváří nové příležitosti na trhu. Další veličiny, jenž vypovídají o stavu ekonomiky a o vhodnosti prostředí pro podnikání jsou úroková míra, míra inflace, kurz domácí měny a daňová politika státu. Uvedené veličiny lze obtížně hodnotit individuálně, jelikož mezi nimi existují úzké vazby. Jejich sledování a vyhodnocování je však jednou z klíčových úloh při rozhodování o samotném podnikání a tvorbě strategií (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Hlavní faktory vhodné ke zhodnocení makroekonomické situace jsou dle Hanzelkové:

- úroková míra,
- míra inflace,
- schodek či přebytek státního rozpočtu,
- celkové HDP a jeho výše na obyvatele,
- stabilita měny a směnný kurz,
- výše daňových sazeb,
- celní ochrana a výše cel (HANZELKOVÁ, 2009).

Politické faktory jako je stabilní politická situace, vhodná zahraniční politika, členství země v nadnárodních organizacích jako je EU, regulace importu a exportu, cenová politika, představují pro podnik řadu příležitostí ale i hrozeb. Zejména pak aktivity v rámci zahraniční politiky velmi ovlivňují zahraniční obchod místních podniků (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Mezi hlavní politické faktory mající vliv na činnost podniku patří:

- forma a stabilita vlády,
- postoj vůči soukromým investicím a podnikání,
- otevřenost zahraničním investicím a obchodu,
- vliv boje o moc mezi jednotlivými politickými elitami,
- existence a vliv opozice (HANZELKOVÁ, 2009).

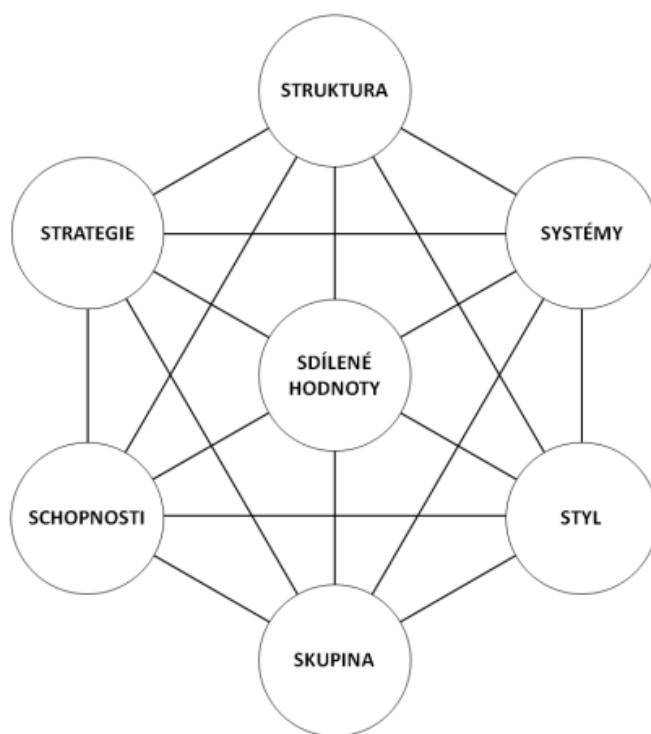
Význam **technologických** faktorů závisí na oboru podnikání společnosti. Zejména v technických oborech je rychlé tempo pokroku v rámci používaných technologií. Každý podnik však musí sledovat nové trendy ve svém oboru, aby vykazoval aktivní inovační činnost. Předvídavost a včasné využívání novinek je jedním z klíčových aspektů úspěchu společnosti v konkurenčním prostředí (SEDLÁČKOVÁ, 2006).

Mezi nejvýznamnější technologické faktory řadíme:

- stávající úroveň technologického pokroku,
- vládní a soukromou podporu technologického pokroku,
- potřeba inovace stávajících produktů či procesů,
- externí tlak na rozvoj technologií (HANZELKOVÁ, 2009).

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí firmy – 7S

Metoda 7S je analytickou metodou sloužící k zhodnocení klíčových faktorů podílejících se na úspěchu firmy, respektive na úspěšné realizaci její podnikové strategie. Model od firmy McKinsey obsahuje celkem 7 vzájemně se ovlivňujících faktorů.



Obrázek 2: Model 7S McKinsey
(Zdroj: vlastní úprava dle KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)

Jednotlivé faktory modelu 7S

- **Strategie** – hierarchie jednotlivých strategií, vycházejících z definice cílů a způsoby jejich dosažení.
- **Struktura** – organizační uspořádání dané skupiny včetně mechanismu řízení a kontroly.
- **Systémy** – metody, postupy a procesy, včetně informačních systémů, sloužící k řízení podniku.
- **Styl** – způsob, jakým vedení podniku řídí jednotlivé operace, popis jejich chování a přístupu k zaměstnancům.
- **Skupina** – ve smyslu zaměstnaneckých vztahů na pracovišti, odhodlanost a motivovanost jednotlivých zaměstnanců.
- **Schopnosti** – dovednosti a znalosti jednotlivých zaměstnanců jako celku.
- **Sdílené hodnoty** – vize a poslání společnosti, respektované všemi pracovníky, a i příslušnými dalšími stakeholdery (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

2.5.3 Porterův model pěti sil

Kermally ve své knize o největších představitelích marketingu uvádí, že při stanovování strategie, zejména pak té marketingové, by měl být jedinec obeznámen s Porterovými pěti silami. Aby byl jedinec schopen vypracovat strategii, jenž obstojí na trhu v konkurenčním prostředí, musí si být vědom svých konkurentů, jejich produktů a celkové situaci na trhu. Musí také znát jednotlivé dodavatele a být si vědom potencionálních substitutů pro vlastní produkt či službu (KERMALLY, 2006).

Mezi faktory charakterizující konkurenční prostředí, jenž popisují danou konkurenční situaci na trhu, patří těchto pět sil:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- stávající konkurence,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
- hrozba vzniku substitutů.

Zpracování těchto pěti sil pomůže společnosti uvědomit si svou pozici mezi konkurencí a svou konkurenční výhodu. Také je nápomocno při odhadování budoucí výnosnosti a návratnosti investic na jednotlivých trzích (KERMALLY, 2006).

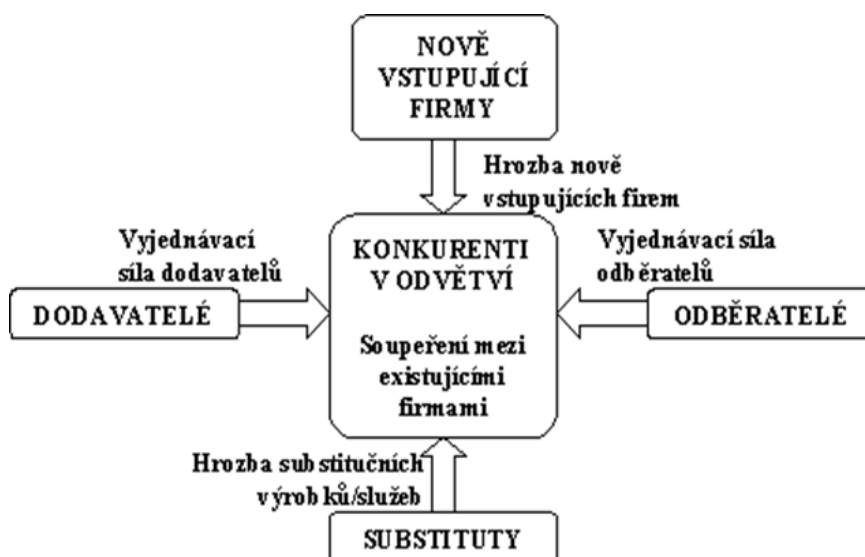
Vyjednávací síla dodavatelů – roste s velikostí dodavatele a diferencovaností jeho produktu. Čím unikátnější produkt nabízí, tím je jeho vyjednávací síla větší. Je také nepřímo úměrná počtu substitutů a počtu obdobných dodavatelů na trhu.

Vyjednávací síla odběratelů – je tím vyšší čím důležitější zákazník je, respektive jak velkou měrou se daný zákazník podílí na celkovém příjmu z prodeje. Roste také s informovaností zákazníka, s počtem obdobných dodavatelů a možných substitutů. Naopak klesá s diferencovaností a technologickou náročností produktu.

Stávající konkurence – síla stávající konkurence závisí na velikosti trhu a počtu konkurenčních firem na něm působících. Mezi hlavní aspekty ovlivňující intenzitu konkurence patří podíly jednotlivých firem na trhu, celková ziskovost daného trhu, síla značek a výše výdělkových marží.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – je nízká, pokud existují bariéry vstupu nových firem na trh, jsou vysoké vstupní náklady (pořízení nezbytečných technologií, vysoké fixní náklady), k produkci je potřebné know-how nebo vlastnictví důvěryhodné značky, jsou platné silné patentové ochrany nebo je zde regulace vstupu nových subjektů ze strany státu.

Hrozba vzniku substitutů – je závislá na konkrétním případě produktu či služby. Hrozba vzniku substitutů klesá zejména s technologickou vyspělostí daného produktu, s vysokými náklady na přechod k jinému výrobku (vlastnictví širokého příslušenství k danému produktu), nebo pokud neexistuje žádný blízký substitut. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006)



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

(Zdroj: IS Mendelu, [online]. [cit. 10-05-2017].)

2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza si prošla za dobu své existence mnohými úpravami a používá se za různými účely. Jedním z nich je použití jako shrnutí předcházejících provedených analýz. Jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek jež pomohou společnosti se vypořádat s příležitostmi a hrozbami (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, 2006).

Veber ve své knize uvádí, že metoda SWOT je hojně využívána při tvorbě strategií. Dobře zvolená strategie pak využívá příležitosti a těží ze silných stránek společnosti, naopak neutralizuje hrozby a redukuje počet slabých stránek. Veber dále poukazuje na to, že

jednotlivé faktory se velmi liší podnik od podniku a odvětví od odvětví, proto je nutné následující faktory brát pouze jako možné příklady (VEBER, 2009).

Zkratka SWOT pochází z kombinace prvních písmen anglického názvu jednotlivých faktorů:

- strenghts – silné stránky podniku,
- weknesses – slabé stránky podniku,
- opportunities – příležitosti okolí,
- threats – hrozby okolí (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, 2006).

Hrozby a příležitosti plynoucí z okolí

Při provádění analýzy hrozeb a příležitostí (O – T) je nutné brát v úvahu jak vlivy makrookolí tak i mikrookolí. V současné době vliv globalizace tyto hranice neustále posouvá a na podniky tak působí čím dál více celosvětových vlivů. Veber ve své knize uvádí tyto příklady nejtypičtějších hrozeb a příležitostí jenž na podniky z jeho okolí působí:

- tempo růstu odvětví,
- technologický pokrok v odvětví,
- hrozba vzniku substitutů,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
- počet konkurenčních firem na trhu (VEBER, 2009).

Příležitosti mohou mít charakter současný nebo budoucí. Mohou podniku pomoci vypořádat se s potencionálními hrozbami nebo mohou mít rozvojový charakter. V druhém případě se odvíjejí od stádia, ve kterém se podnik a trh na němž působí nachází.

Při identifikaci příležitostí si odpovídáme na otázky:

- Kam směřuje vývoj v našem oboru?
- Jaké změny na našich trzích hrají v náš prospěch?
- Kde leží naše největší příležitosti? (TICHÝ, 2006).

Hrozby můžeme chápat jako současné či budoucí vlivy jenž negativně působí na výstupy společnosti. Redukce těchto hrozeb je jednou ze základních činností při plánování strategie.

Při identifikaci hrozeb se snažíme najít odpověď na otázky:

- Před jakými překážkami stojíme?
- Jak si počíná naše konkurence?
- Jsme ohroženi technologickými změnami? (TICHÝ, 2006).

Silné a slabé stránky organizace

Kromě vlivů makrookolí je nutné do procesu tvorby strategie zahrnout i interní vlivy pocházející zevnitř organizace, které jsou charakterizovány jejími silnými a slabými stránkami. Dle Vebera je vhodné silné a slabé stránky hledat především v těchto oblastech:

- organizační struktura společnosti,
- finanční síla a zajištění,
- síla značky a image firmy,
- úroveň používaných technologií,
- existence vlastního výzkumu (zejména v technologických oborech),
- výrokové portfolio a politika (VEBER, 2009).

U silných stránek by měla být snaha je využívat a zachovat do budoucna. Při jejich identifikaci se dle Tichého máme snažit najít odpověď především na tyto otázky:

- Jaké jsou naše přednosti?
- Co děláme oproti konkurenci lépe?
- Jaké jsou naše přednosti z pohledu zákazníků?
- Jaké jsou naše zdroje? (TICHÝ, 2006).

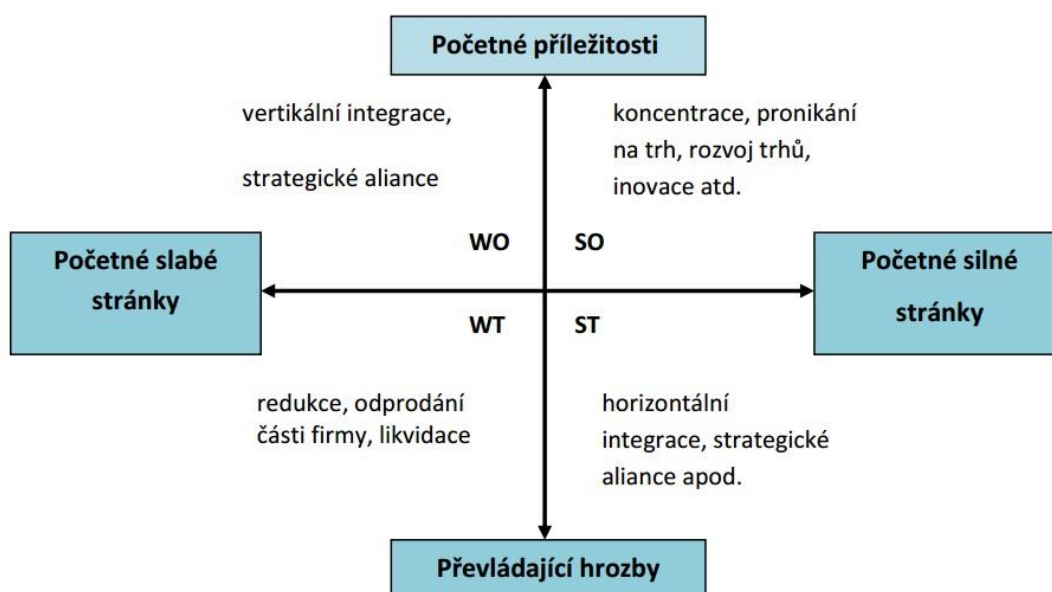
U slabých stránek by měla být snaha o jejich eliminaci. Při jejich identifikaci Tichý doporučuje klást si následující otázky:

- Co děláme špatně?
- Jaké činnosti bychom mohli zlepšit?

- Čemu se máme z pohledu zákazníků a zaměstnanců vyhnout? (TICHÝ, 2006).

Z kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pak plyne několik možných alternativ řízení budoucího vývoje. Dle charakteru příslušného odvětví a kombinace výše uvedených faktorů je k dispozici volba z několika typů strategií jenž z nich vycházejí. Veber ve své knize uvádí čtyři základní typy strategií vycházejících ze SWOT analýzy:

- Přístup W – O – organizace se snaží odstranit své slabé stránky využitím svých příležitostí.
- Přístup W – T – organizace se snaží vyřešit kritický stav i za cenu vlastní likvidace.
- Přístup S – O – snaha o využívání silných stránek a významných příležitostí z okolí.
- Přístup S – T – využívání svých silných stránek k odstranění potenciálních hrozeb (VEBER, 2009).



Obrázek 4: Matice přístupů při koncipování strategií na základě SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování dle VEBER, 2009)

2.6 Informační systém

Informační systém se vyznačuje schopností sběru a přenosu dat a informací. Naplňuje funkci komunikačního systému podniku. Při návrhu a zavádění systému je nutné vymezit, jak budou vstupní data zadávána, jakým způsobem budou zpracovávána a publikována a kdo bude zodpovědný za jejich přesnost a pravdivost. Konkrétní tok informací je pak závislí především na typu řízení a organizační struktuře podniku.

Dle Gály jsou nejběžněji používané tyto tři typy:

- ERP – slouží ke správě všech podnikových procesů, automatizuje a integruje jednotlivé procesy v rámci celé firmy,
- CRM – správa a podpora obchodních procesů, řízení a budování vztahů se zákazníky,
- CSM – řízení a správa dodavatelských a odběratelských řetězců (GÁLA, 2015).

Řepa ve své knize mluví také o požadavcích na informační systémy, mezi hlavní požadavky řadí:

- spolehlivost – informační systém nesmí mít výpadky, musí běžet spolehlivě, jelikož je na něm závislý chod celé firmy,
- pružnost – s měnícími se požadavky zákazníků se mění i jednotlivé firemní procesy. Informační systém musí být schopen na takové změny reagovat a rychle se přizpůsobit novému stavu,
- nákladovost – provoz informačního systému by neměl zatěžovat podnik více než je nutné, měl by být nenáročný na správu a údržbu,
- bezpečnost – jelikož jsou v informačním systému uložena velmi citlivá data, měl by obsahovat několik bezpečnostních mechanismů, zabráňujícím jejich krádeži (ŘEPA, 1999).

2.6.1 Životní cyklus informačního systému

Životní cyklus informačního systému je rozdělen do několika etap. Pracovní procesy na vývoji a správě informačního systému jsou jedním velkým koloběhem. Jednotlivé úpravy a inovace informačního systému bývají často realizovány již za provozu. Gála ve své knize jednotlivé etapy dělí na:

- **Vytyčení požadavků** – v první fázi se stanoví jednotlivé požadavky a očekávání od zavedení informačního systému. Vytyčí se také objem finančních prostředků na jeho zavedení a následnou správu.
- **Výběr IS** – v druhé fázi organizace provádí výběr systému z několika možností jež jsou na trhu k dispozici. Samotný výběr probíhá na základě předem vytyčených požadavků a limitu finančních prostředků.
- **Implementace** – proces implementace v sobě zahrnuje instalaci informačního systému do podniku a komplexní proškolení jednotlivých uživatelů podle způsobu jeho užívání.
- **Provoz, správa a údržba** – jedná se o nejdelší etapu životního cyklu, jedná se o etapu, kvůli které celý proces probíhá.
- **Inovace** – poslední etapa zahrnuje vylepšování jednotlivých částí informačního systému, zavádění nových modulů, odstraňování případných chyb a další činnosti spojené s inovací firemních procesů za účelem uspokojení potřeb zákazníka (GÁLA, 2015).

2.7 Marketing

Marketing je v průběhu dějin chápán různými způsoby. Dle definice Americké marketingové asociace jde o soubor procesů, jenž mají za cíl komunikaci a řízení vztahu se zákazníky způsobem, který je prospěšný jak pro organizaci, tak o pro její stakeholdery. Úlohou marketingu však není jen zprostředkování komunikace se zákazníkem. Jeho funkcí je také vyhledávání potencionálních příležitostí na trhu a řízení produktu co se týče jeho vzhledu, prezentace a image. Důležitou složkou marketingu je také propagace výrobků a řízení distribučních kanálů, s jeho pomocí manipulujeme také s cenou produktu a případnými slevami (FORET, 2010).

2.7.1 Event marketing

Event marketing má za cíl působit na zákazníka prostřednictvím emocí z prožitých zážitků. Tyto zážitky mají za cíl vyvolat u zákazníka emocionální podněty, které podpoří image produktu a firmy. Hlavní myšlenka je založena na faktu, že nabývané informace jsou spojeny s pocity a u silných emočních prožitků pak zůstávají informace v našich hlavách déle. Přestože jeho využití je ve většině případů účinné, není vhodný pro

propagaci všech typů výrobků či služeb. Náklady na provoz event marketingu jsou totiž většinou značně vysoké. Organizace si tak musí dopředu vyhodnotit, zdali je pro ni využití event marketingu tím nejvhodnějším nástrojem (ŠINDLER, 2003).

2.7.2 Direct marketing

Přímý marketing lze charakterizovat jako interaktivní využívání reklamních médií za účelem oslovení vybraných zákazníků. Cílem je efektivní oslovení s očekávanou okamžitou odezvou a budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Mezi hlavní výhody direct marketingu patří možnost cílení, rychlost, individuální přístup, snadná měřitelnost výsledků a možnost zkoušení funkčnosti jednotlivých variant. Direct marketing má několik druhů:

- telemarketing – nabízení produktu či služby zákazníkovi prostřednictvím telefonu,
- e-mail marketing – rozesílání komerčních emailů databázi klientů, jenž k tomu předem poskytl souhlas,
- Teleshopping – nabízení zboží pomocí reklamních spotů v televizi s možností okamžité koupě na vybrané telefonní lince,
- Zásilkové katalogy – tištěná i elektronická verze, zasílána klientům buď za poplatek nebo na náklady organizace,
- Direct mail – zasílání poštovních zásilek na vybrané adresy klientů (KOTLER, 2007)

2.8 Zákaznický servis

Na zákaznický servis můžeme pohlížet jako na proces mezi dodavatelem, odběratelem a případnou třetí stranou. Je důležité si uvědomit, že každá ze zainteresovaných skupin má od zákaznického servisu jiné očekávání. Cílem zákaznického servisu je vytvoření přidané hodnoty výrobků či služeb jenž může mít krátkodobý i dlouhodobý charakter. Význam zákaznického servisu se pak odvíjí od konkrétního odvětví (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2005).

2.8.1 Složky zákaznického servisu

Lambert, Stock a Ellram ve své knize dělí zákaznický servis na tři druhy, v závislosti na časovém úseku jeho využívání.

Předprodejní servis – jednotlivé složky musí být dostupné dříve, než se podnik začne věnovat samotnému servisu. Do předprodejního servisu patří zejména následující složky:

- prohlášení o zákaznickém servisu a jeho předání zákazníkovi,
- organizační struktura útvarů zodpovědných za prováděný servis,
- manažerské služby ve formě příruček, manuálů a školení (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2005).

Prodejní servis – složky prodejního servisu jsou spojené přímo s předáváním zboží zákazníkovi. Je na ně zpravidla kladen nejvyšší důraz. Mezi jednotlivé složky můžeme zařadit:

- jednotlivé položky a informace o stavu objednávky,
- individuální řešení objednávek,
- substituce produktů v případě nutnosti,
- přesnost informací, jenž zákazník při převzetí obdrží (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2005).

Poprodejní servis – jedná se o poslední fázi poskytovaného servisu. V minulosti byla tato činnost do jisté míry opomíjena, v současné době se však stává v určitých oborech dokonce nejvýznamnější částí poskytovaného servisu. Patří sem zejména:

- řešení problému u zákazníka během provozu,
- poskytování náhradních dílů,
- správa stížností, reklamací a vratek zboží,
- poskytování dočasně náhradních produktů (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2005).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Analýza vnějšího okolí společnosti – SLEPT analýza

Ve SLEPT analýze se podíváme na okolní faktory podniku, jenž na něj působí. Faktory jsou rozděleny na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

3.1.1 Sociální faktory

Navzdory tomu, že zákazníkem společnosti jsou zejména parky a sportovní centra, koncovým uživatelem její produktů jsou obyčejní lidé. Poptávka po produktech je tak ovlivněna mimo jiné i počtem a životní úrovní obyvatel. Největší objemy zakázek jsou realizovány na území České a Slovenské republiky. Přičemž co se týče počtu obyvatel na území České republiky tak od roku 2005 je po dlouhé době zaznamenán růst populace z tehdejších 10,2 mil. na nyníšších 10,55 mil. obyvatel. Na území Slovenské republiky pak počet obyvatel víceméně stagnuje za stejné období se zvýšil pouze o 0,1 mil. na aktuálních 5,42 mil obyvatel.

Životní úroveň obyvatel české republiky v posledních letech mírným tempem roste v porovnání s původními státy eurozóny. V loňském roce jsme se dostali na úroveň 87 procent hrubého domácího produktu na obyvatele v porovnání ke zbytku eurozóny. Od životní úrovně obyvatel se přímo odvíjí i poptávka po produktech společnosti, jelikož se zvyšující se životní úrovní roste počet návštěvníků, a i počet samotných center volného času, která jsou přímými zákazníky naší společnosti.

3.1.2 Legislativní faktory

Společnost je povinná respektovat právní zákony a normy platící na území daného státu. V České republice je to pak zejména nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Jelikož firma získává značnou část svých zakázek formou výběrového řízení, které je často zadáváno i veřejnými institucemi jako jsou například obce či města, musí respektovat i náležitosti plynoucí ze zákona o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb.

Dále společnost musí dodržovat pracovně právní podmínky stanovené v Zákoníku práce, jehož plné znění najdeme v zákoně č. 262/2006 Sb. Tento zákoník vysvětluje zejména přesné ustanovení pracovních poměrů a ostatních právních vztahů, včetně dohod o

pracích prováděných mimo hlavní pracovní poměr. Dále je zde řešena otázka bezpečnosti práce, náhradu škod a výdajů vzniklých v souvislosti s výkonem práce a ostatní pracovně právní záležitosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

V neposlední řadě firma musí respektovat Daňový řád obsažený v zákoně č. 280/2009 Sb. a Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.

Jelikož společnost získává velkou část zakázek ze zahraničí, musí dodržovat i tamní legislativu, která se může ve spoustě věcí od tuzemské lišit. Po České republice je druhým největším trhem, kde společnost operuje, trh na Slovensku – kde je legislativa obdobná té naší. Na trzích mimo Evropu je již však ve spoustě věcí odlišná a firma tak často musí využít odborné pomoci s jejím vypořádáním.

3.1.3 Ekonomické faktory

Průměrná mzda se v současnosti pohybuje pod hranicí 29 tisíc korun měsíčně. Za loňský rok meziročně narostla o 4,2 %. S rostoucími mzdami jsou pak lidé ochotni více utrácet za rekreaci a volný čas, což podporuje podnikání naší společnosti. Je samozřejmě nutné vzít ale v úvahu, že rostoucí mzdy jsou doprovázeny i rostoucí inflací.

Co se týče hrubého domácího produktu, Česká republika dohání svou ztrátu na zbytek eurozóny a v loňském roce se dostala již na 87 % průměrného HDP Evropské unie. Česko si tak stále drží nejlepší postavení mezi zeměmi bývalého socialistického bloku.

Dalším ekonomickým faktorem, jenž ovlivnil podnikání společnosti byly devizové intervence ČNB, které skončily 6. dubna 2017. V tomto případě šlo o snahu ČNB oslabit kurz koruny vůči euru a pochopitelně tím i vůči ostatním měnám. ČNB přes tři roky držela uměle kurz na 27 korun za jedno euro. V současné době intervence již pominuly ale kurz se víceméně drží stále v rozmezí 26–27 korun za euro.

V neposlední řadě je nutné vzpomenout zavedení EET jenž do jisté míry také ovlivnilo podnikání naší společnosti. A to zejména v rámci mírného zdražení služeb malých dodavatelů mechanických částí jako jsou plechy nebo na zakázku obráběné součástky.

3.1.4 Politické faktory

Politický systém v ČR je založený na demokracii a svobodném vzniku politických stran. V současném volebním období byla politická situace celkem stabilní až do začátku května kdy na veřejnost pronikla zpráva o plánované demisi vlády. Do poloviny května k tomu

však nedošlo a vše nasvědčuje tomu, že situace se zažehná a vlády vydrží až do listopadových voleb roku 2017.

Firma musí bedlivě sledovat i politickou situaci v zahraničních zemích, zejména kde nemá demokratický režim tak silné postavení jako je tomu u nás. Případné politické převraty totiž mohou mít katastrofické následky pro firemní zakázky a vyvstálé škody již nemusí nikdo nikdy nahradit. Nejrizikovější zemí, ve které firma v současné době má zakázku je nejspíš Malajsie, ale i ta patří mezi politicky stabilní země jihovýchodní Asie.

3.1.5 Technologické faktory

V posledních letech zaznamenal dynamický rozvoj zejména globální systém pro mobilní komunikaci tzv. GSM, který firma u některých svých produktů využívá.

Dále firma sleduje novinky v oboru RFID technologie, jenž je klíčovou složkou značné části jejích produktů. Zejména čipy do turniketů a k uzamykatelným skříňkám jsou založeny na této technologii.

Novinkou posledních let je velké úsilí věnované rozvoji systémů založených na identifikaci pomocí biometrie. Tato metoda identifikace vychází z rozpoznávání unikátních charakteristik každého jedince jako jsou například otisky prstů nebo snímky sítnice. Využití těchto identifikačních postupů v praxi se však střetává i s legislativními obtížemi, jako je například možné ukládání a případné zneužití těchto informací ze stran poskytovatele služby.

3.2 Analýzy kritických faktorů – 7S

Model 7s je analytická technika používaná pro zhodnocení kritických faktorů organizace.

3.2.1 Strategie společnosti

Dlouhodobou strategií společnosti je udržovat nabídkou kvalitních produktů a udržet si aktuální pozici mezi třemi největšími dodavateli identifikačních a odbavovacích systémů na tuzemském trhu. Společnost si velmi zakládá na poprodejních vztazích a snaží se svým zákazníkům poskytovat maximální úroveň servisu, jelikož když dojde k systémové chybě škody za vyvstálé komplikace mohou být velmi znatelné.

V posledních letech se firma snaží také prorazit na zahraničním trhu. Velkou část jejího obratu již pochází ze zahraničních zakázek – zejména ze Slovenska. Firma také ale

proniká na ostatní trhy bývalých socialistických zemí jako je Polsko nebo Maďarsko. V loňském roce prvně získala i zakázku mimo Evropu, konkrétně v Malajsii.

V neposlední řadě je zde snaha o udržování dobrých vztahů s obchodními partnery, jenž se do značné míry podílí na procentu získaných zakázek.

3.2.2 Sdílené hodnoty společnosti

Firemní cíle a hodnoty jsou pevně stanovené a zaměstnancům často komunikované. Jedná se především o kvalitně poskytovanou službu a dokonalý zákaznický servis. Navzdory tomu, že firemní kolektiv je vcelku mladý a velká část zaměstnanců je ve firmě krátce, tak se s firemními hodnotami rychle sžili. Z toho pak pramení velké pracovní nasazení, díky němuž firma zvládá velké množství zakázek a upevňuje své postavení na trhu.

3.2.3 Schopnosti

Ve firmě pracuje plno technologicky velmi zdatných odborníků, a to zejména v IT oddělení a v oddělení konstrukce. Zkušenosti zaměstnanců patří k největším plusům společnosti, jelikož know-how zaměstnanců díky jejich omezenému počtu v tomto oboru velmi ceněným aspektem.

Na vedoucích pozicích jednotlivých oddělení jsou taktéž zkušení a kvalifikovaní pracovníci, kteří mají kromě odborných znalostí i potřebné manažerské dovednosti jako je umění komunikace, vlastní iniciativa a v neposlední řadě účinné vedení a motivování zaměstnanců.

3.2.4 Styl řízení

Nejvyšší management společnosti je zastoupen jednatelem, který je zodpovědný za chod firmy a taktéž za obchodní oddělení. Má na starosti získávání nových zakázek, výběrová řízení, udržování dobrých vztahů s dodavateli a se zákazníky a schvalování všech důležitých změn týkajících se větších zakázek.

Dá se říci, že styl řízení ve společnosti je dosti direktivní. Pokud mají zaměstnanci nějaké připomínky ohledně realizace zakázky, musí je prvně vykomunikovat s vedoucím svého oddělení, který je pak interně nebo na pravidelné týdenní poradě přednese jednatelem. Tento styl vedení má výhody v tom, že díky podrobným a jasným instrukcím každý zaměstnanec ví, co se od něj chce a nevznikají nejasnosti v provedení jednotlivých činností. Na zaměstnance je však vyvíjen tlak a občas u nich může nastávat pocit méně

významnosti a neschopnosti něco změnit, obzvláště pokud pak jsou přesvědčeni, že by mohli daný problém vyřešit. Postupem času pak hrozí, že zaměstnanci začnou věnovat pouze tomu co jim bylo řečeno a budou se bát přijít s něčím novým.

3.2.5 Informační systémy

Společnost využívá vlastní informační systém vyvinutý softwarovým oddělením. Tento systém po dlouhá léta splňoval požadavky společnosti. Systém obsahuje několik modulů, které mají na starost správu jednotlivých úseků jako je správa skladu a skladové plánování, zásobování, plánování výroby, konstrukce, obchodní, účetní a ekonomické moduly.

Před necelými dvěma lety však došlo k expanzi firmy, navýšení počtu zaměstnanců, a tedy i uživatelů informačního systému. Ten teď již není schopen dostatečně splňovat svůj účel.

Největším problémem jsou komplikace se zadáváním a zpracováváním zahraničních zakázek, s nimiž se při vzniku informačního systému nepočítalo. Jedním z problémů je chybějící jazyková mutace, která komplikuje například vystavování faktur v jiném než českém jazyce. Dále jsou zde problémy například se zadáváním lokality daného zákazníka, jelikož země mimo Česko a Slovensko v nabídce chybí. Tyto údaje se tak musí v systému manuálně upravovat pomocí poznámek a připomínek, které jen zvyšují celkovou nepřehlednost. Zakázky na Slovensku jsou jedinou výjimkou zahraničních zakázek, které nejsou problematické, a to zejména díky možnosti vystavovat dokumenty v českém jazyce.

Jelikož firma se v posledních letech začíná čím dál více orientovat na zahraniční trh. Je z výše uvedených informací zřejmé, že potřebuje renovaci svého IS případně úplně nový informační systém. Bude proto jedním z cílů této diplomové práce navrhnout varianty případné změny a jejich hodnocení.

3.2.6 Organizační struktura

Společnost je členěna na 7 samostatných a mezi sebou kooperujících oddělení, jenž všechny podléhají centrálnímu vedení. Firmou vedou dva jednatele, přičemž jedem má na starosti zákazníky, chod firmy a zejména obchodní záležitosti, druhý zodpovídá za chod separátního oddělení, jenž se zabývá vývojem softwarových aplikací.

Obchodní oddělení se tedy skládá z jednatele a jeho dvou asistentek. Hlavní povinností jednatele je zejména chod firmy, vyhledávání nových potencionálních zakázek a účast na jednáních a výběrových řízeních. Asistentky pak mají za úkol zejména zajišťovat denní provoz ve firmě co se týče papírování a drobných obchodních záležitostí. Kromě toho mají asistentky také na starosti vedení skladu spotřebních zboží, které využívá zejména oddělení servisu a zodpovídají za dostupnost jednotlivých položek v něm umístěných. Na firmu se často obracejí i samotní zákazníci a úlohou asistentek je rozpoznat o jak velkou zakázku se jedná. Jde-li o malou zakázku pak ji se zákazníkem vyřizují samy (jedná se většinou o objednávky náhradních pásků, čipů či papírů do tiskáren). Pokud se jedná o velké zakázky pak zákazníka předávají jednateři, který s nimi začne probírat podrobnosti.

Účetní oddělení čítá pouze firemní ekonomku a její asistentku. Ty mají na starosti běžnou účetní agendu jako je příjem a výdej faktur, výměru mezd, daňové přiznání a jiné s účetnictvím spojené záležitosti.

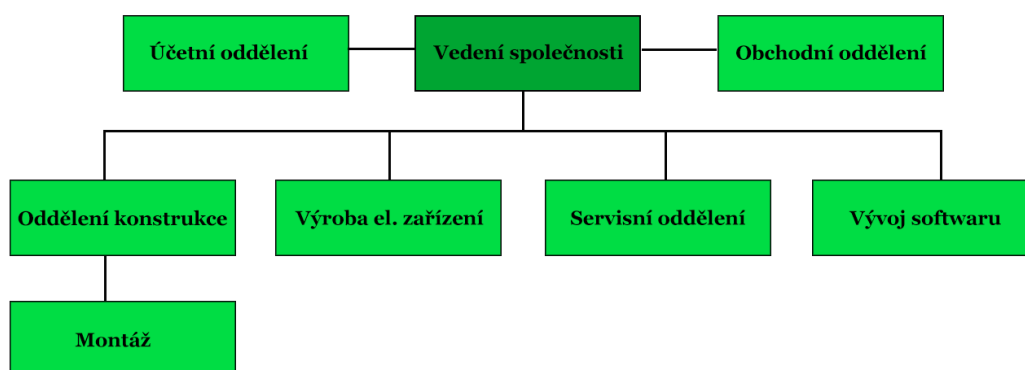
Oddělení **konstrukce** zahrnuje dva zaměstnance, jenž mají na starosti tvorbu technické dokumentace potřebné pro výrobu jednotlivých komponent. Toto oddělení zastává také velkou úlohu v rámci obchodní činnosti, jelikož zpracovává podklady pro řešení jednotlivých zakázek v rámci výběrových řízení. Právě díky kvalitně připravené dokumentaci konstrukčního oddělení pak firma zakázky vyhrává.

Výrobní oddělení se dělí na dvě části. První část se zabývá výrobou drobných elektronických součástek, které jsou nedílné komponenty téměř všech zařízení tvořících hlavní obrat společnosti. Jedná se zejména o čipy, čtecí desky a ostatní elektroniku. Toto oddělení disponuje i vlastním skladem na který zodpovídá vedoucí oddělení, který mimo jiné provádí i inventuru, doobjednávání a ostatní procesy se správou skladu spojené. Druhá část výrobního oddělení se zabývá montáží a vlastní kompletací jednotlivých výrobků. Jejich hlavním úkolem je smontovat všechny objednané součástky a následně je osadit elektronikou. Výsledkem je pak finální výrobek, do kterého softwarové oddělení nahraje požadované řídicí programy. Mezi nejčastější výrobky tohoto oddělení patří turnikety či odbavovací platební terminály.

Servisní oddělení zastává v této firmě významnější roli, než bývá zvykem. Vzhledem k typu byznysu, kterému se firma věnuje je totiž úloha servisního oddělení naprosto klíčová. Kromě klasické údržby jednotlivých produktů provádí totiž i instalaci a

zaškolování zákazníka. U velkých zakázek, jako jsou například odbavovací a platební terminály pro aquaparky tato činnost může zabrat i několik dní. V oddělení servisu proto pracuje téměř čtvrtina zaměstnanců společnosti.

Posledním oddělením má na starosti vývoj **softwarových** aplikací pro jednotlivé produkty jako jsou například parkovací, přístupové či platební terminály. Vedoucím je druhý jednatel společnosti, který se však plně věnuje vlastnímu oddělení a do obchodní záležitosti téměř nezasahuje. V minulosti se zaměstnanci oddělení věnovali i vývoji zakázkových aplikací, v posledních letech jsou však plně zaneprázdněni prací pro vlastní zakázky firmy. Toto oddělení je mimo jiné zodpovědné i za vývoj a správu informačního systému, který firma používá. Tento systém již však začíná být zastaralý a přestává být schopen naplňovat požadavky rostoucí společnosti.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: interní firemní dokumentace)

3.2.7 Spolupracovníci

Ve společnosti je zaměstnáno téměř 40 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Z toho je však skoro třetina zaměstnanců ve firmě méně než rok, tento jev je dán loňskou expanzí společnosti. Ve firmě tak stále ještě probíhá nastavování a upravování jednotlivých procesů a stále se tvoří pevné vazby mezi jednotlivými zaměstnanci.

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci zhodnocení obchodní situace podniku je důležité zaměřit se i na její postavení na trhu co se týče konkurence. Tuto skutečnost lze dobře vystihnout pomocí Porterova modelu pěti sil, které konkurenceschopnost firmy ovlivňují.

3.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Obecně je možné říci, že vyjednávací síla dodavatelů je středně silná, u jednotlivých zakázek se totiž podstatně liší. Jelikož firma je, co se výroby týče montážním podnikem, dobré vztahy s dodavateli jsou pro ni klíčovým aspektem. Vyjednávací síla pak závisí především na času, ve kterém chce firma daný materiál doručit. Často se totiž stává, že dojde ke změnám parametru zakázky, na které firma musí rychle reagovat a pak po dodavatelích vyžaduje dodávku dalšího materiálu v co nejkratším čase – což výrazně zvyšuje vyjednávací sílu dodavatele. Naopak při standartních zakázkách, kdy jsou dostatečnou dobu předem známy parametry jednotlivých komponent, jenž si firma nechává externě vyhotovit, je vyjednávací pozice dodavatelů poměrně nízká, jelikož je jich na trhu hodně.

3.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně značná, jelikož firma nabízí podobný produkt jako konkurence, který se liší jen v drobných rozdílech. Občas se také stává, zejména při výstavbě nových areálů, že zákazník mění parametry zakázky v průběhu jejího vyhotovování – nejčastěji jde například o přidání několika infoterminálů navíc oproti plánu, zároveň ale musí být dodržena dodací doba. Tato skutečnost bývá pro firmu velmi nepříjemná, ale vzhledem k velikosti a důležitosti takových zakázek je nucena toto jednání mnohdy akceptovat.

Konkurenční výhodou jsou také obchodní partneři společnosti, jenž nabízí její produkty jako doplněk k vlastnímu sortimentu. Při těchto zakázkách se vyjednávací pozice odběratelů snižuje, jelikož volba produktu naší společnosti se jeví jako jediná možnost.

3.3.3 Stávající konkurence

Konkurenci lze rozdělit do dvou hlavních částí z pohledu segmentu ve kterém se firma pohybuje. V oblasti identifikačních a odbavovacích systémů patří firma se svým systémem EPOS10 mezi špičku na trhu. Na tuzemském trhu jsou pouze dvě další firmy, které jsou schopny jí konkurovat co se týče kvality nabízených produktů a poskytovaného

servisu. Obě firmy nabízejí taktéž vlastní vyvinutý systém, který funguje taktéž na bázi technologie RFID jako EPOS10. Dále je zde celkem pět až šest firem, které jsou konkurenceschopné, co se týče nabízeného produktu. Tyto firmy však neposkytují tak kvalitní servis, který je pro velké zákazníky naprosto klíčovým aspektem. A tak se věnují zpravidla menším zakázkám.

V oblasti zabezpečovacích systémů patří se společností se svým systémem SAFETY k průměru na trhu. Dodává kvalitní systém za dobrou cenu, který ale nepřevyšuje konkurenci. Tato skutečnost je dána i tím, že tento systém se podílí pouze čtvrtinově na obrátu společnosti, která mu jeho vývoji a propagaci tak nepřikládá nejvyšší důležitost.

3.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vstup nových konkurentů na trh neomezují žádné legislativní bariéry. Jelikož se však firma pohybuje na velice specifickém trhu, který vyžaduje velkou technologickou vyspělost není hrozba vstupu nových konkurentů příliš vysoká. Nově vzniklá společnost by musela přijít s technologickou novinkou, aby na trhu dokázala prorazit. Stávající firmy na trhu si však velmi dobře hlídají technologické novinky ve svém oboru a na takto vzniklou skutečnost by jistě rychle reagovali.

Možnou budoucí hrozbou by mohl být vstup zahraničních firem na tuzemský trh, a to zejména ze západních zemí Evropy, kde jsou v oboru technologicky vyspělé a kapitálově silné společnosti. Pro tyto firmy však zatím není český trh a jeho zakázky natolik atraktivní.

3.3.5 Hrozba vzniku substitutů

Firma nabízí vysoce specializovaný produkt, který odpovídá aktuálnímu technologickému pokroku naší společnosti. V současné době není k dispozici technologie, která by byla v praxi použitelná a mohla by být využitelná k výrobě produktu který by současný, fungující na technologii RFID, nahradil. Možným substitutem by v budoucnosti mohl být produkt využívající identifikace za pomoci biometrie. Tato technologie je v posledních letech na vzestupu a pomalu se propracovává i do praxe v mnoha podobných odvětvích. Firma se proto vývoji a použitelnosti této technologie ve vlastním podnikání také věnuje a případné nové trendy by měla včas zachytit a využít.

3.4 Analýza silných a slabých stránek – SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy zjistíme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Ty pak budou ohodnoceny váhou příslušnou jejich důležitosti a těmi závažnými se budeme dále podrobněji zabývat.

Tabulka 1: SWOT matice

Silné stránky	Váha	Slabé Stránky	Váha
Zákaznický servis	9	Nedostatečná úroveň informačního systému	8
Zavedené společnost na trhu	5	Zvyšující se závislost na pohybu kurzu měn	5
Kvalitní produkt s dobrými referencemi	7	Nevýhodná lokalita	4
Modulované systémy dle požadavků zákazníka	7	Závislost na externí výrobě	7
Obchodní partneři	6	Nízká úroveň propagace	5
Navýšení výrobní kapacity nedávnou expanzí	5	Omezená kapacita pro budoucí expanzi	4
Vlastní identifikační a odbavovací systém	5		
	6,29		5,5
Příležitosti	Váha	Hrozby	Váha
Implementace nového informačního systému	8	Vývoj kurzu koruny po zrušení intervencí ČNB	4
Vyhledávání a oslovování nových zákazníků	6	Růst cen energie a vstupního materiálu	5
Úprava procesů na obchodním oddělení	5	Požadavky na zvýšení mezd	4
Účast na veletrzích	6	Nedostatek kvalifikovaných IT pracovníků	5
		Vstup konkurentů ze zahraničí na tuzemský trh	5
		Snižování časové flexibility externích výrobců	7
	6,25		5

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.1 Silné stránky

Jako nejsilnější stránka společnosti se jeví její poskytovaný zákaznický servis. Společnost je schopná v případě výpadku či poruchy systému v některém z areálu v České nebo Slovenské republice okamžitě jednat, a ještě téhož dne problém řešit přímo na místě u zákazníka. Ihned po nahlášení problému pracovník servisního oddělení telefonicky zjistí, kde je závada a v případě nutnosti servisní tým ihned vyjíždí za zákazníkem. Operátor na telefon mezitím zjišťuje více podrobností a informuje o tom zbytek servisního týmu, aby ihned po příjezdu mohl začít s analýzou a následným řešením problému. V každoročně prováděné zpětné vazbě, zasílané zákazníkům společnosti, pak poskytovaný servis bývá stabilně označován jako jedna z největších kvalit společnosti.

Další silnou stránkou je bezpochyby stěžení produkt EPOS10, jenž se sám podílí na polovině celkového obrátu. Jeho hlavní výhodou je složení z několika modulů, přičemž

zákazník si při realizaci vlastní zakázky může vždy vybrat, které moduly chce nainstalovat do provozu v závislosti na jeho potřebách. Tato možnost jednak zákazníkovi šetří náklady, které jsou takto nižší než za pořízení systému se všemi moduly, ale také zvyšují přehlednost celého systému.

V neposlední řadě je to dlouholetá tradice a kvalitní produkt se spoustou dobrých referencí jenž pomáhají společnosti vyhrávat výběrová řízení a získávat stále nové zakázky.

3.4.2 Slabé stránky

Zřejmě nejsilnější slabou stránkou společnosti je aktuální úroveň jejího informačního systému. Ten byl vyvinut vlastními silami a dlouhá leta splňoval požadavky na něj kladené. S expanzí podniku a přílivem zahraničních zakázek se však začali objevovat problémy jako nedostatečná jazyková mutace zabraňující generování dokumentů z IS v jiném než českém jazyce.

Druhou nejslabší stránkou je závislost na externí výrobě. Firma nedisponuje vlastním výrobním zařízením na lisování plechů, zpracovávání a obrábění velkých mechanických součástí jejích produktů jako jsou (turnikety, branky apod.). Proto si jednotlivé díly navržené konstrukčním oddělením nechává vyrábět externě a provádí až následnou montáž. V případě výpadku nebo poškození vztahů s některým se stabilních dodavatelů by se tak firma mohla dostat do velkých obtíží, pokud by závčas nedošla adekvátní náhradu.

Další slabinou je na první pohled nevýhodná lokalita společnosti. Ta sídlí ve v malé vesničce ve Zlínském kraji. Tato lokalita není ideální zejména co se týče dojezdové vzdálenosti pro servisní tým do zbytku České republiky. Firma však tuto nevýhodu úspěšně kompenzovala expanzí na západ Slovenska, který je pro ni z hlediska dojezdové vzdálenosti dostupnější, proto tomuto kritériu nepřikládám tak velkou váhu. S lokalitou se pojí i nejbližší okolí firmy, které neumožňuje budoucí expanzi do dalších prostor v těsné blízkosti společnosti. Firma však prošla expanzí v minulém roce, proto se v příštích několika letech s další expanzí nepočítá a tento faktor tudíž nemá tak vysokou váhu.

S rostoucím poměrem zahraničních zakázek na celkovém obratu přímo souvisí i závislost na vývoji kurzu koruny vůči domácím měnám jednotlivých zákazníků. Firma tak musí nově začít uvažovat o možnostech kurzového zajištění v rámci realizace jednotlivých zakázek.

3.4.3 Příležitosti

Nejjasnější možnost zlepšení společnosti vidím v implementaci nového informačního systému, případně v úpravě toho stávajícího vzhledem k nové situaci v podniku.

Vzhledem k tomu, že firma minulý rok prošla expanzí a navýšila svou výrobní kapacitu a taktéž servisní kapacitu. Nabízí se zde možnost získat větší množství nových zakázek. Kromě dosavadního způsobu, kterým je zejména vyhledávání a účast na výběrových řízeních, by pro firmu mohla být prospěšná účast na veletrzích. Této možnosti se budu blíže věnovat v návrhové části práce.

3.4.4 Hrozby

Vzhledem k povaze výroby, která je ze značné míry externí, je firma závislá na svých dodavatelích. V případě, že by poptávka po službách těchto dodavatelů začala růst, znamenalo by to snížení jejich časové flexibility na vyhotovování jednotlivých drobnějších zakázek pro naši společnost. To by mohlo mít za následek posouvání začátku jednotlivých výrobních operací a v konečném důsledku by hrozilo až překročení data vyhotovení zakázky.

Vzhledem k rostoucímu podílu zakázek ze zahraničí je pro firmu aktuální hrozba negativního vývoje kurzu v reakci na ukončení intervencí ČNB. Měsíc po ukončení intervencí, však kurz zůstává stále blízky 27 korunám za jedno euro a kolísá pouze v řádu několika málo desetinek. V blízké době tedy zřejmě nehrozí náhlý radikální posun kurzu. Firma by ovšem situaci ohledně vývoje kurzu následkem intervencí měla i nadále sledovat.

Poslední signifikantní hrozbou je potenciální nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a to zejména v oboru konstrukce a IT oddělení. Tito pracovníci totiž nacházejí na trhu velmi rychle uplatnění a zároveň jsou dobře placeni. S tím se přímo pojí i možný tlak ze strany stávajících zaměstnanců na růst jejich mezd.

3.5 Popis procesů na obchodním oddělení

Veškeré procesy probíhající na obchodním oddělení se řídí interními směrnici obsaženými v dokumentu „správa obchodní činnosti“. V tomto dokumentu jsou nastavené veškeré aktivity od procesů zabezpečujících přesné vyhodnocení požadavku zákazníka, prověření realizovatelnosti jeho požadavků, evidence poptávky či objednávky až po schválení požadavku a postoupení zakázky do výrobního procesu. Tím však obchodní případ nekončí, ten končí až jeho uzavřením.

V případě nově příchozí poptávky je první povinností příslušného zaměstnance zkontrolovat veškeré její náležitosti. Ta musí obsahovat přesný popis požadovaného produktu, požadované množství, dodací termíny, platové podmínky a případně další potřebné informace jako je například balení produktu. Jedná-li se o standartní objednávku na doplňkový sortiment jako jsou (náhradní čipy, pásky, náplně do tiskáren platebních automatů), která přijde v požadovaném formátu, jenž splňuje všechny náležitosti závazné objednávky, tak zaměstnanec může zákazníkovi objednávku potvrdit pomocí a zaslat mu potvrzení objednávky. V případě, že objednávka nesplňuje dané náležitosti, zaeviduje ji pouze jako **poptávku** a pošle zákazníkovi předvyplněný **objednací list**, který zákazník musí potvrdit, aby došlo k závazné objednávce. Pokud se jedná o objednávku, jenž obsahuje i některý ze **systémových produktů** společnosti je zaměstnanec povinen vystavit **poptávkový list**, který musí následně projít schvalovacím procesem vedoucích příslušných oddělení.

Poptávkový list je v první řadě zaevidován do knihy poptávkových listů a následně vyhotoven ve čtyřech kopiích. Přičemž jsou rozděleny mezi jednatele, konstrukční oddělení, oddělení výroby a IT oddělení. O proveditelnosti poptávky pak rozhodují vedoucí jednotlivých oddělení na společné poradě. V těchto případech pak často dochází k dalším konzultacím se zákazníkem, které nejčastěji provádí zaměstnanec obchodního oddělení, u velkých zakázek pak před samotnou objednávkou někdy dochází i k návštěvě zákazníka vedoucími příslušných oddělení a konzultaci jednotlivých bodů zakázky.

Následným procesem je závazné **přijetí objednávky**. K tomu dochází buď na základě zákazníkem potvrzeného objednáčního listu, jenž mu byl zaslán. Nebo v případě objednávek na systémové produkty, po vyjasnění všech podrobností a zaslání objednávky v písemné formě. Pracovním obchodního oddělení tuto novou zakázku zaeviduje do

systemu a následně ji postoupí příslušným oddělením. Jedná-li se o standartní objednávku tak přímo oddělení servisu (jenž má na starosti také expedici, doplňkového sortimentu), v případě komplikovanějších zakázek pak více oddělením, zejména oddělení konstrukce. Odpovědnost za včasné předání zakázky danému zákazníkovi má pak pověřený zaměstnanec oddělení servisu (u větších zakázek pak vedoucí oddělení). S předávkou zakázky se pojí i **expediční doklady** které musí obsahovat dodací list, fakturu, technickou dokumentaci, návod užití, certifikát o kvalitě a případně další dokumenty vyžádané zákazníkem.

V povinnostech obchodního oddělení je i proces **fakturace** jednotlivých objednávek. Pro tuzemské zakázky se provádí v informačním systému podniku. Z důvodu chybějící jazykové mutace je však nemožné generovat fakturační listy v jiném než českém jazyce. Pro zahraniční zakázky (vyjma Slovenska) jsou proto fakturační listy připravované pomocí šablony v Excelu. Přičemž část dat musí být přepisována i ručně. Tato činnost časově zbytečně zatěžuje pracovníky obchodního oddělení a jejímu řešení se budu blíže věnovat v návrhové části. Povinností obchodního oddělení je i dohlížet na včasné uhrazení jednotlivých faktur a v případě překročení splatnosti zákazníka jednou či dvakrát upomenout. Pokud i přesto zákazník fakturu nezaplatí je na rozhodnutí vedoucího oddělení, zda bude zákazníka dále upomínat nebo zda bude zahájeno správní řízení v souladu s platnou kupní smlouvou a platnou legislativou.

3.6 Tok činností při průběhu zakázky podnikem

Činnosti spojené s průběhem zakázky podnikem začínají už při prvním kontaktu se zákazníkem. Ten může být proveden dvojím způsobem. Pokud zákazník kontaktuje firmu sám, první osobou, s níž se dostane do kontaktu je zaměstnanec obchodního oddělení. Ten v závislosti na druhu dané zakázky buď zareaguje na zákaznickou poptávku, nebo v případě větších či systémových zakázek probere se zákazníkem jeho požadavky a vytvoří poptávkový list jenž následně musí potvrdit vedoucí příslušných oddělení, aby byla zajištěna realizovatelnost zakázky viz. *popis procesů na obchodním oddělení*. Pokud je v silách společnosti realizovat zakázku, nastává proces série jednání mezi zástupci společnosti a zákazníkem, jehož výsledkem je podrobný popis dané zakázky včetně požadavků, nákladů, termínu doručení, ceny apod.

V případě složitějších zakázek bývá po jejich přijetí svolána porada vedoucích oddělení, na které danou zakázku prodiskutují. Výstupem této porady je předběžný plán činností, které budou třeba vykonat včetně časového rámce.

Následně začíná práce na jednotlivých oddělení. První činností, jenž je třeba vykonat je vytvoření technologické dokumentace produktu, který bude třeba vyrobit. Tuto činnost má na starosti konstrukční oddělení, to s prací začíná mnohdy už v průběhu jednání o zakázce se zákazníkem, v závislosti na vývoji daného jednání.

Na základě technické dokumentace si firma nechá externě vyrobit potřebné mechanické součásti jako jsou plechy, obráběné díly apod. Mezitím oddělení výroby elektronických komponent pracuje na výrobě zařízení potřebných pro daný produkt (snímače, čtečky, tiskárny).

Po dodání externě vyrobených mechanických částí nastává proces samotné montáže. Jeho výsledkem je produkt (nejčastěji turniket, branka, platební automat) jenž se musí následně osadit vyrobenými elektronickými komponenty. V rámci tohoto procesu je prováděno i testování funkčnosti jednotlivých činností produktu. Následně je do zařízení nainstalován příslušný systém, jehož instalaci má provádět IT oddělení ve spolupráci s pracovníky montáže a výrobou elektronických komponent. Po úspěšné instalaci přichází ještě série testování kompletní funkčnosti zařízení. Tato část je velmi důležitá, jelikož každý zákazník má specifické požadavky na funkčnost jednotlivých zařízení a řídicí systém se proto musí modifikovat.

Samotný proces předání zakázky má na starosti servisní tým, jenž pak nadále monitoruje stav zakázky a je připraven v případě nutnosti okamžitě řešit vyvstalé problémy se zákazníkem. Instalace systému provádí zpravidla několik zaměstnanců, kteří zároveň mají na starosti i kompletní proškolení zákazníka co se týče užívání a správy systému. Podpisem předávacího protokolu pak zákazník oficiálně zakázku přebírá a následná případná práva a povinnosti, plynoucí pro společnost jsou již definovány v kupní smlouvě.

Po předání zakázky provádí ekonomické oddělení kompletní ekonomické zhodnocení zakázky, jenž je následně prezentováno na příští týdenní poradě vedoucích jednotlivých oddělení.

3.7 Zjištěné nedostatky současného stavu – závěry provedených analýz

Z provedených analýz vyplývá několik nedostatků současného provozu, které můžeme shrnout do následujících bodů:

- **Nedostatečná úroveň informačního systému**

Současný informační systém neuspokojuje nároky na něj kladené. Největší problém se týká chybějící jazykové variability, která zabraňuje generování důležitých dokumentů v jiném než českém jazyce. Vzhledem k téměř zdvojnásobení se počtu uživatelů v rámci loňské expanze dochází občas i k drobnému zpoždování sdílení informací a chybí uživatelské profily s odpovídajícími pravomocemi pro nově vzniklé pracovní pozice.

- **Dvojitá fakturace zahraničních objednávek**

Tento problém souvisí s aktuálním stavem informačního systému, jenž není schopen generovat faktury v anglickém jazyce. Pro zahraniční zákazníky je tak nutné vytvářet faktury pomocí šablony v Excelu, což je zbytečná práce navíc jenž zatěžuje pracovníky obchodního oddělení.

- **Neefektivní evidence poptávek zákazníků**

Evidence jednotlivých poptávek probíhá v současné době v podobě tisku jednotlivých poptávkových listin a jejich ukládání do knihy poptávek, v případě. Taktéž je poptávka uložena na sdíleném disku obchodního oddělení. Odtud je po 3 měsících smazána, pokud na ni zákazník nezareaguje nebo ji nahradí závaznou objednávkou. Dále je evidována pouze v knize poptávkových listin. Tento systém je sice relativně spolehlivý, avšak ne moc přehledný a v dnešní době poněkud zastaralý. Dle mého názoru by bylo vhodné jej nahradit za jinou, například elektronickou formu. Která by šetřila čas stereotypní práci zaměstnanců obchodního oddělení.

- **Chybějící e-shop pro doplňkový sortiment**

Vzhledem k velkému počtu stávajících zákazníků firma na denní bázi obdrží několik objednávek na doplňkový sortiment jako jsou (pásky, náhradní čipy apod.). Telefonické, případně e-mailové vyřizování těchto objednávek zbytečně

zatěžuje zaměstnance obchodního oddělení, jelikož se jedná o objednávky, ve kterých zákazníkovi většinou pouze popisují, jaké druhy jednotlivých pásků nabízí. Vytvoření malého e-shopu pro tento typ produktů by ušetřil čas vlastním zaměstnancům a též zpřehlednil nabídku jednotlivých typů pro zákazníka.

- **Slabá úroveň podpůrné obchodní činnosti**

Z provedené analýzy a z interview s vedoucím obchodního oddělení vyplívá, že jediným aktivním způsobem získávání nových zákazníků je vyhledávání a účast na výběrových řízeních. Vzhledem k expanzi podniku, jenž proběhla loňský rok teď jsou zaměstnanci schopni zvládat více zakázek a tomu by měla odpovídat i zvýšená snaha o jejich získávání. Podnik by tak měl zvážit rozšíření svých obchodních aktivit například o účasti na veletrzích, kde má šanci přijít do přímého kontaktu se zákazníky.

S tímto bodem souvisí i neefektivní evidence poptávek. Obchodní oddělení na příchozí poptávku zareaguje a následně ji uloží do knihy poptávek. Dále s nimi už není nijak nakládáno. V případě přehlednější elektronické evidence by bylo možné provádět aktivní oslovování zákazníků, kteří již na odpověď nezareagovali a neprovedli příslušnou objednávku. Tato aktivita by mohla přinést získání nových objednávek nebo alespoň informace proč se zákazník nerozhodl svou poptávku přeměnit na objednávku.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 Změna informačního systém

Jedním z klíčových nedostatků plynoucích z provedených analýz je aktuální úroveň informačního systému. Největším nedostatkem je nedostatečná jazyková mutace, jenž umožňuje generování důležitých dokumentů pouze v českém jazyce – což způsobuje komplikace u zahraničních zákazníků a také nedostatečná variabilita jednotlivých uživatelských profilů.

Jako možné řešení vidím dvě možnosti. Buď společnost vlastními silami rozšíří stávající informační systém, jenž sama vyvinula, nebo zakoupí ERP informační systém od některé z několika firem na trhu, jenž tento software nabízí. Obě možnosti včetně předběžných nákladů, výhod a nevýhod budou popsány níže.

4.1.1 Rozšíření stávajícího IS

První možností je rozšířit úroveň aktuálně používaného informačního systému. Ten naprogramovalo a spravuje IT oddělení společnosti před několika lety, kdy společnost byla téměř na startu svého podnikání. Vzhledem k růstu firmy, zvýšení počtu zaměstnanců, komplexnosti jednotlivých zakázek a zejména vzhledem k loňské expanzi jenž navýšila počet zaměstnanců téměř o třetinu, informační systém má vzhledem k novým potřebám společnosti řadu nedostatků.

Hlavní činnosti, které bude potřeba v rámci renovace IS provést jsou:

- Vytvoření cizojazyčné modulace umožňující generování dokumentů v anglickém jazyce
- Vytvoření většího množství uživatelských profilů dle náplně práce příslušných zaměstnanců
- Vytvoření modulu pro evidenci poptávek zákazníků

Za rozšíření systému by zodpovídal vedoucí pracovník IT oddělení, jenž starý systém vyvíjelo. Ten by v první řadě zjistil aktuální vytíženost jednotlivých pracovníků na jeho oddělení a vybral by 4 nejvhodnější jenž budou na projektu pracovat. Práce by šla zvládnout i v menším počtu pracovníků ale trvala by podstatně déle. Větší počet by naopak již mohl působit problémy v koordinaci jednotlivých úkolů a zakázky firmy by

nabírali zpoždění. Tento počet jsem zvolil jako kompromis mezi rychlostí provedení projektu a sníženým výkonem oddělení co se týče normálního provozu.

Tento zvolený tým by jako první **zanalyzoval veškeré firemní procesy**, jenž se informačního systému týkají. Během této analýzy bych doporučoval i konzultace s uživateli jednotlivých oddělení, kteří jistě budou mít věcné připomínky k nedostatkům systému z pohledu jejich pracovní náplně. Následně by provedli jejich vyhodnocení analýzy, jejím výsledkem by byl výčet modulů, problému či chyb, jenž je třeba napravit. Ve svém návrhu počítám s nutností nastavení jazykové modulace, jenž dovolí generovat dokumenty (faktury, objednávací listy apod.) i v anglickém jazyce. Rozšíření současné nabídky uživatelských profilů a vytvoření modulu pro evidenci poptávkových listin.

Na základě této analýzy vedoucí pracovník vypracuje přesný **návrh změn**, podle něž se pak bude projektový tým řídit a jednotlivé změny provádět.

Vytvoření modulu pro evidenci jednotlivých **poptávek** budou mít na starosti 2 pracovníci a odhadovaná doba potřebná k realizaci tohoto úkolu je 16-20 pracovních dní. Souběžně s tímto úkolem bude mít jeden pracovník na starosti úpravu stávajících a vytvoření nových **uživatelských profilů**, jenž lépe odpovídají pracovní náplni jednotlivých zaměstnanců. Tato činnost by neměla být příliš náročná a měla by zabrat 1-3 pracovní dny.

Vytvoření **jazykové modulace** bude mít na starosti taktéž pouze jeden pracovník, jelikož se nejedná o složitou činnost, co se týče kreativity. Tento úkol bude třeba dokončit jako poslední, jelikož jazyková modulace by se měla týkat celého informačního systému, a tudíž i nově naprogramovaných modulů. Vzhledem k potřebnému času na vyhotovení, který je odhadován na 5-9 pracovních dní, tak pracovník může začít až o pár dní později.

Po dokončení všech úprav je před samotnou implementací nutné provést **testování**, které má napomoci **odstranění případných chyb**. Nutnost tohoto testování by se rozhodně neměla podceňovat, jelikož případné chyby v provozu by mohli mít velmi znatelné následky. Doba testování bude záviset na jeho samotném průběhu a četnosti případných problémů. I v případě hladkého průběhu však minimální doba otestování všech funkcí a odstranění případných chyb zabere alespoň 3 pracovní dny, realističtější odhad je však jeden pracovní týden.

Po dokončení testování a opravení příslušných nedostatků bude vytvořena finální verze nového IS. Před jeho samotnou implementací bude provedeno **školení** všech pracovníků firmy, jenž bude prováděno pro každé oddělení zvlášť, jelikož každé oddělení využívá IS pro jiné účely. Celkové náklady na toto školení se odhadují na 15 000,-

Po proškolení všech zaměstnanců proběhne po pracovní době **implementace** nového IS v rámci celého podniku, odhadovaná doba této implementace je 6-10 hodin. Zaměstnanci provádějící tuto implementaci sice budou placeni extra příplatkem za práci přes čas, nicméně firmě to ušetří vzniklé náklady za výpadek informačního systému v rámci pracovního dne.

Tabulka 2: Tabulka předpokládaných nákladů na rozšíření stávajícího IS

č.	Popis činností	Pracovník	Čas trvání	Náklady v Kč
1	Analýza problémových procesů podniku	4 prac. IT	32 h	44 800 Kč
2	Vyhodnocení analýzy	4 prac. IT	16 h	22 400 Kč
3	Vypracování přesného návrhu změn	vedoucí IT	24 h	10 800 Kč
4	Vytvoření modulu pro evidenci a správu poptávek	2 prac. IT	144 h	100 800 Kč
5	Vytvoření příslušných uživatelských profilů	1 prac. IT	16 h	5 600 Kč
6	Vytvoření cizojazyčné modulace	1 prac. IT	56 h	19 600 Kč
7	Testování a odstranění případných chyb	2 prac. IT	40 h	28 000 Kč
8	Vytvoření finální verze	1 prac. IT	8 h	2 800 Kč
9	Školení zaměstnanců	-	-	15 000 Kč
10	Transfer dat a implementace IS	4 prac. IT	8 h	11 200 Kč
		Náklady celkem		261 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odhadovaný čas trvání jednotlivých činností byl stanoven po konzultaci s vedoucím IT oddělen, jenž je zodpovědný za vyvinutí systému.

Jelikož veškerou práci zastanou zaměstnanci firmy tak náklady na jednotlivé položky jsou počítány jako doba trvání jednotlivé operace (počítám s průměrem optimistického a pesimistického odhadu) * superhrubá mzda daného pracovníka (případné krát jejich počet). Uvědomuji si existenci **oportunitních nákladů**, s nimiž by zajisté v případě realizace projektu bylo nutno počítat. Číselné vyjádření jejich výše však závisí na aktuálním počtu a výši zakázek jenž firma bude v době rozšiřování informačního systému mít. Zhodnocení této skutečnosti pak bude na vedoucím IT a obchodního

oddělení. I z tohoto důvodu je uvažováno s účastí pouze 4 zaměstnanců IT oddělení, aby se zbytek mohl věnovat normální činnosti a alespoň do určité míry pokrýt výpadek způsobený absencí těchto čtyřech zaměstnanců v normálním provozu. V nákladové kalkulaci je počítáno pouze s náklady na jednotlivé činnosti v rámci samotného rozšiřování systému. V praxi by bylo nutno uvažovat i náklady na konzultace o provedení v rámci firmy, sestavení týmu, obeznámí týmu s problémem apod. Jelikož uvedené činnosti také zabírají čas příslušných pracovníků, kteří by se jinak mohli věnovat své pracovní činnosti.

Celkové náklady na inovaci vlastního informačního systému jsou vysoké, a navíc zde hrozí riziko, že zaměstnanci nebudou schopni vypracovat řešení v dostatečné kvalitě. Také je nutné vzít v úvahu, že v budoucnu bude zřejmě potřebná další inovace IS se kterou se opět budou pojít vysoké náklady. Z těchto důvodů se **rozšíření IS vlastními zdroji nejeví jako vhodná možnost.**

4.1.2 Pořízení nového IS

Při pořizování nového informačního systému je potřeba si jasně stanovit požadavky na nový systém, a zejména počet zakoupených licencí. Z pestré nabídky IS jsem vybral dvě potencionální možnosti, kterými jsou Helios Red a ABRA FlexiBee.

Počet zakoupených licencí pro malé firmy je nabízen ve dvou možnostech – 5 a 10 licencí. Pro potřeby našeho podniku bude zapotřebí 10 licencí, které budou rozděleny následovně:

- 1x Jednatel – přístup pro jednatele společnosti
- 3x Obchodní oddělení – na oddělení pracují 3 zaměstnanci, kteří všichni potřebují přístup do systému.
- 2x Ekonomické oddělení – přístup potřebný pro oba zaměstnance na oddělení.
- 1x Servisní oddělení – na servisním oddělení stačí přístup do systému pouze vedoucímu oddělení.
- 1x Výroba el. Komponent – přístup pouze pro vedoucího z důvodu správy skladových zásob daného oddělení.
- 1x IT oddělení – přístup pro vedoucího oddělení, jakožto druhého jednatele společnosti.

Na odděleních vyjma obchodního a ekonomického není potřeba více licencí. Tyto oddělení využívají informační systém především pro správu svých skladových zásob, kterou má na starosti vedoucí oddělení. V případě nutnosti více licencí oba softwary nabízí možnost navýšení počtu uživatelů.

Helios Red je ekonomický software pro správu podnikové agendy malých firem. Obsahuje podobné moduly jako je účetnictví, sklady, návaznost na e-shop, bankovní operace, EDI komunikaci apod. Lze jej nainstalovat na neomezeném počtu zařízení, přičemž limit je pouze v počtu souběžně přihlášených uživatelů. Jádrem Helios Red má za funkci především zabezpečení provozu samotného systému. Všechny funkce jsou pak obsažené v rozsáhlé nabídce doplňkových modulů. Při jejich konfiguraci jsem vycházel především z aktuálních potřeb společnosti, taktéž jsem bral v úvahu další vlastní návrhy jako je „odstranění dvojí fakturace“ a „změna evidence poptávkách listin“.

Tabulka 3: Cenová konfigurace Helios Red

Helios Red	Cena
Základní licence pro 10 uživatelů	20 300 Kč
Jádro Helios Red	
Doplňkové moduly	
Účetnictví, faktury, pokladny	32 500 Kč
Podpora e-shopu	3 900 Kč
Skladová evidence, nákup a prodej	31 200 Kč
Mzdy a personalistika	19 200 Kč
Správa poptávek, objednávek	8 000 Kč
Kniha jízd	7 500 Kč
Bez DPH	122 600 Kč
Celkem	148 346 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku Asseco Solutions, a. s.)

Software Helios Red se skládá ze čtyřiceti volitelných modulů, přičemž více z nich zastává obdobnou funkci. Pro potřeby naší společnosti jsem vybral téměř třicet z nich a pro přehlednější kalkulaci nákladů jsem je rozdělil do šesti skupin viz. tabulka výše.

V případě nutnosti je kdykoliv možné dokoupit další moduly jejich implementace je rychlá a bezproblémová.

ABRA FlexiBee je IS určený pro živnostníky a malé firmy. Systém zastřešuje zejména účastnictví podniku, obsahuje však i další moduly jenž mají na starosti správu skladů, evidenci obchodních partnerů, kontaktů a objednávek, propojení s e-shopem apod. Především díky možnosti výběru instalace těchto modulů je vhodným pro implementaci do našeho podniku.

Tabulka 4: Cenová konfigurace ABRA FlexiBee

Jádro informačního systému FlexiBee	Cena
10 uživatelských licencí obsahuje	99 500 Kč
Daňová evidence, podvojný účetnictví Banka, pokladna, fakturace Pokročilá správa skladů a majetku Nabídky, poptávky, objednávky Mzdy a personalistika	
1 API uživatel	2 950 Kč
Rozšiřující vybrané moduly	
Podpora eshopů	4 950 Kč
EDI komunikace	9 950 Kč
Smlouvy, pravidelná fakturace a aut. Komunikace	9 950 Kč
Pokročilá banka	4 950 Kč
Bez DPH	132 250 Kč
Celkem	160 023 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle ceníku ABRA Software a.s.)

Krom uvažovaných modulů jsou k dispozici ještě moduly: pošta a zasilatelství, prodejní kasa, podpora napojení na pokladny EURO. Žádný z těchto modulu však neshledávám nutným pro činnost společnosti. Jediným, o kterém by se dalo případně uvažovat je modul „pošta a zasilatelství“ jenž podporuje služby: poštovní poukázky A (ČP), bezdokladová dobírka (ČP) a také vybrané služby dopravců GEIS a PPL.

4.1.3 Porovnání jednotlivých variant

V rámci změny informačního systému jsem vypracoval 3 varianty – rozšíření stávajícího informačního systému zaměstnanci IT oddělení, pořízení softwaru Helios Red a pořízení softwaru ABRA FlexiBee.

Z ekonomického hlediska se jeví jako nejlepší pořízení jednoho ze dvou zaběhlých softwarů. Vlastní IS, který firma používá byl vyvinut v jejích začátcích a v dnešní době již není schopen konkurovat profesionálním informačním systémům dostupným na trhu. Náklady na jeho rozšíření jsou téměř dvojnásobné oproti pořízení nového IS a výsledek může být ještě dost nejistý. Rozhodnutí pro renovaci stávajícího IS považuji za neekonomické a nedoporučuji jej.

Z dvojice uvažovaných systémů ABRA FlexiBee a Helios Red doporučuji ten první, od společnosti **ABRA** software a.s. Z hlediska pořizovací ceny jsou na tom oba softwary velmi podobně avšak u vybraného systému se jeví lepší propracovanost skladového hospodářství. Je zde k dispozici online správa skladu, funkce pro optimalizaci skladových zásob, stromový katalog, výrobní kusovníky, propojení s odběratelskými ceníky a také možnost rozlišení dodavatelského zboží od vnitrofiremního. ABRA FlexiBee má též přehlednější evidenci smluv, poptávek a objednávek jenž může být využita v mém dalším návrhu „změna evidence poptávek“ a z toho pramenící „aktivní oslovování zákazníků na základě nedokončených poptávek“.

4.2 Odstranění procesu zdvojené fakturace

Proces dvojité fakturace souvisí s aktuální úrovní informačního systému, jenž neumožňuje generování faktur v anglickém jazyce. U zahraničních zakázek se tudíž faktury musí generovat pomocí vytvořen šablony v Excelu. Tento proces vyžaduje hodně manuální práce, která spočívá v přepisování jednotlivých dat ze systému do šablony a zbytečně zatěžuje zaměstnance obchodního oddělení.

Řešení tohoto problému nabízí obě varianty změny informačního systému, které popisuji výše. V rámci rozšíření stávajícího IS je počítáno s naprogramováním jazykové modulace pro angličtinu a v případě pořízení nového IS ABRA FlexiBee či Helios Red je modul pro generování faktur v angličtině součástí pořizovaného systému.

4.3 Změna evidence poptávkových listin

Z analýzy procesů na obchodním oddělení vyplývá, že společnost v systému eviduje pouze objednávky. Poptávky jsou tisknuty a evidovány v knize poptávek. Tento proces byl zaveden před několika lety a nebyl dosud modernizován. Jako vhodnou změnu vidím zavedení elektronické evidence jednotlivých poptávek v informačním systému společnosti. V informačním systému bude vytvořen modul pro správu poptávek, jenž bude poskytovat větší přehlednost a bude umožňovat další aktivity jako je oslovení zákazníků na základě nedokončených poptávek. Zároveň v případě poptávek na systémové produkty nebudou muset jednotlivé oddělení schvalovat možnost realizace této poptávky zvlášť ale provedou to online v informačním systému.

S realizací tohoto návrhu počítám již v rámci rozšíření stávajícího systému, kde jsou uvažovány náklady a časová náročnost na vytvoření tohoto modulu. Obdobný modul je taktéž k dispozici v rámci pořízení nového informačního systému ABRA FlexiBee či Helios Red.

4.4 Aktivní oslovení zákazníků na základě nedokončených poptávek

Na základě nové evidence poptávkových listin, která bude probíhat elektronicky v rámci informačního systému společnosti, bude možné lépe monitorovat stav jednotlivých poptávek. V současné době po obdržení poptávky ji firma vyhodnotí a pošle zákazníkovi nacenění s případným komentářem a předpokládanou dobou dodání. Dále už je pouze na zákazníkovi, zda provede objednávku, pokud ne, tak už se s danou poptávkou dále nijak nenakládá.

Nově vytvořený modul pro evidenci poptávek je přitom velmi cenným zdrojem potenciálních zákazníků se kterým by mělo obchodní oddělení pracovat. Navrhuji zkoumání těchto pohledávek ve dvou fázích, přičemž každá bude splňovat trochu jiný účel.

První fázi by bylo aktivní oslovení zákazníků nenaplněných poptávek po uplynutí 3 týdnů od data jejího přijetí. Cílem této aktivity je zejména připomenutí se zákazníkovi, který může stále váhat při výběru svého dodavatele. Tato činnost by měla přinést drobné navýšení konverze poptávek v objednávky, odhadem o 3–5 %. Primárním cílem této aktivity je však získání informací, proč se zákazník dosud nerozhodl pro objednání

poptávaného produktu. Tyto informace by mohli velmi napomoci činnosti obchodního oddělení.

Druhá fáze je založena na oslovování zákazníků bude probíhat po 6 měsících od přijetí poptávky. Zákazníky bude firma oslovovat formou individuálně cílených newsletterů (na základě typu poptávaného produktu). Cílem tohoto procesu je připomenutí zákazníkovi, že firma je stále na trhu a upozornění jej na novinky ve své nabídce produktů. Tato činnost by mohla být do značné míry zautomatizována, jelikož evidence poptávek, včetně kontaktů (v tomto případě e-mailových) bude přímo součástí informačního systému.

4.5 Zavedení e-shopu pro doplňkový sortiment

Vzhledem k povaze produktů společnosti, které jsou do značné míry diferenciovány dle požadavků jednotlivých zakázek jednalo by se o e-shop pouze pro doplňkový sortiment jako jsou pásky na ruku, náhradní čipy, papír do tiskáren pro platební automaty apod. Proces přijetí těchto objednávek zpravidla zahrnuje vznesení poptávky zákazníkem, následuje reakce obchodního oddělení jenž zákazníkovi poskytne kompletní nabídku daného produktu (nejčastěji v podobě produktového katalogu) podle níž si zákazník vybere konkrétní typ produktu, na který podá závaznou objednávku. Frekvence těchto objednávek je sice pouze kolem 2-5 objednávek denně avšak jejich vyřizování zbytečně zatěžuje pracovníky obchodního oddělení stereotypní prací jenž se dá nahradit zavedením e-shopu.

Forma **platby za zboží** bude záviset na typu daného zákazníka. Stálý zákazníci by měli k dispozici vlastní zákaznický účet a nakupované zboží by hradili pomocí vystavených faktur. V případě nutnosti by skrze tyto vlastní zákaznické účty mohli mít nastaveny i individuální nacenění jednotlivých produktů. Pro nové zákazníky by zde byla k dispozici platební brána a platby by byly realizovány pomocí platebních karet. V případě hodnotnějších zakázek by pak byl zákazník připojen přímo na zaměstnance obchodního oddělení, jenž by s ním vyřešil další podrobnosti jeho objednávky.

Náklady na pořízení se odvíjejí od typu realizace vlastního e-shopu. Na trhu jsou nabízeny dvě možnosti – zakoupit již vytvořený e-shop včetně uživatelského rozhraní nebo si jeho provoz pouze pronajmout. Náklady na vytvoření jednoduchého šablonového e-shopu v kvalitě odpovídající potřebám společnosti se pohybují okolo 30–40 tis. Kč.

Takový e-shop by splňoval veškeré požadavky na něj kladené vyjma individuálního nacenění produktů pro zákaznické účty. Pokud by firma chtěla využívat i této možnosti náklady by byly o pár tisíc korun vyšší. Téměř obdobný e-shop se dá i pronajmou – této možnosti se využívá v případě testování využitelnosti e-shopu v podnikání dané společnosti a cena se pohybuje v řádech stovek korun měsíčně. Jelikož společnost disponuje vlastním IT oddělením, jako nejrozmumnější se mi jeví vytvořit si daný e-shop vlastními silami. A to zejména jeho správě a možnostem upravování podmínek pro jednotlivé zákaznické účty jako jsou individuální ceny či platební podmínky. Odborný odhad na čas potřebný kvalifikovaným zaměstnancem, mající potřebné dovednosti, na vytvoření takového e-shopu je 1–2 měsíce. V případě realizace zaměstnancem společnosti by pak náklady na zavedení vycházeli z platu zaměstnance, doby strávené touto činností a oportunitních nákladů, plynoucích z absence zaměstnance v normálním provozu.

4.6 Zviditelnění společnosti na veletrzích

Účast na výstavách a veletrzích představuje zejména v technologickém oboru účinnou podporu prodeje, která v současné době ve společnosti chybí. Výhodou technologických veletrhů je možnost v praxi předvést přednosti vlastních výrobků a systémů jednotlivým zákazníkům. V prostředí veletrhu se firma setkává zpravidla s technologickou špičkou ve svém oboru, které pro ni může být i inspirací a motivací pro vlastní práci. Taktéž zde dochází k přímému styku se zákazníky, od kterých má firma možnost slyšet zpětnou vazbu a získat informace o jejich aktuálních potřebách.

Účast na veletrzích nepředstavuje levnou záležitost, obstarání místa a vlastního stánku se pohybuje v řádu desetitisíců až statisíců korun – v závislosti na velikosti veletrhu, stránku společnosti, době trvání apod.

Jelikož firma se v posledních letech snaží o expanzi do zahraničí, účast na zahraničních veletrzích by jí v tom mohla značně pomoci. Konkrétním případem takového veletrhu by mohl být VISION 2018 – veletrh zaměřený na identifikační technologie, jenž se koná začátkem listopadu ve Stuttgartu. Na takovém místě by společnost měla možnost získat lukrativní zakázky ze zahraničí.

5 PODMÍNKY A PŘÍNOSY REALIZACE NÁVRHŮ

V této část se zaměříme na podmínky a přínosy realizace jednotlivých návrhů. Navrhované změny budou rozděleny do třech částí, na přínosy plynoucí ze změny informačního systému, evidence poptávek a zavedení e-shopu. Jednotlivé změny budou hodnoceny z hlediska pozitivních dopadů na fungování obchodního oddělení a podniku jako celku.

5.1 Přínosy změny informačního systému

Hlavním přínosem zavedení informačního systému ABRA FlexiBee je implementace profesionálního, který přináší oproti dosud používanému řadu výhod. Tou první je bezesporu větší komplexnost dostupných funkcí, jenž usnadní práci především obchodnímu oddělení. Dalším kladem je variabilní modulace systému, který umožňuje další rozšíření s případnou expanzí podniku. Díky této modulaci si společnost může pořídit i modul pro správu poptávek jehož přínosy budou detailněji rozebrány v následující kapitole. Implementace tohoto systému vyřeší i problém s procesem zdvojené fakturace, jelikož software umožňuje generovat jednotlivé dokumenty i v anglickém jazyce. **Podmínkou** implementace nového informačního systému je zejména uvolnění dostatečného kapitálu a souhlas jednatele – vzhledem k současné situaci, která je již dosti alarmující však tyto podmínky budou zajisté splněny.

5.2 Přínosy změny evidence poptávek a práce s nimi

Zavedení elektronické evidence poptávek v rámci implementace nového informačního systému má hlavní přínos v úspoře času práce zaměstnanců obchodního oddělení. Ti nadále nemusí tisknout a zakládat jednotlivé objednávky což má drobný přínos i co se týče spotřeby kancelářských potřeb jakou jsou papíry a tonery do tiskárny.

Navrhovaný proces aktivního oslovování zákazníků se dělí na dvě fáze, přičemž každá má pro firmu odlišné přínosy. V rámci první fáze, oslovování po 3 týdnech od poptávky, je hlavním přínosem odhadovaný nárůst konverze poptávek v objednávky o 2-5 % a též potencionální získání informací proč se zákazník na základě své poptávky nerozhodl pro závaznou objednávku. Druhá fáze, oslovování po 6 měsících pomocí newsletterů, má přínos ve zvýšení povědomí o firmě mezi zákazníky a tím i možný příliv nových zakázek. **Podmínkou** realizace tohoto procesu je kromě zavedení samotného modulu pro evidenci

poptávek také přiřazení tohoto procesu jednomu ze zaměstnanců obchodního oddělení. Vzhledem k úspoře práce plynoucí se zavedením elektronické evidence však vznikne dostatek prostoru pro vykonávání této nové aktivity.

5.3 Přínosy zavedení e-shopu pro doplňkový sortiment

Hlavním přínosem zavedení e-shopu pro doplňkový sortiment je úspora času pracovníků obchodního oddělení. Ti tak nadále nebudou muset se zákazníkem osobně vyřizovat jednotlivé standartní objednávky na doplňkový sortiment u kterých nemají možnost uplatnit své obchodní dovednosti a které mohou být zautomatizovány.

Dalším přínosem je i zvětšení přehlednosti a zjednodušení objednávacího procesu ze strany zákazníků. Zejména stávající zákazníci, jenž budou vlastnit své zákaznické účty, si budou moci objednávat patřičný doplňkový materiál online bez nutnosti kontaktu dodavatele, tudíž i mimo standartní pracovní dobu která se například u aquaparků a u naší společnosti podstatně liší. **Podmínkou** realizace tohoto návrhu je souhlas jednatele a vyhrazení kapitálu jenž pokryje náklady na pořízení a provoz e-shopu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě zpracování teoretických východisek a provedení analýzy současného stavu, identifikovat neefektivní procesy v rámci řízení průběhu zakázky podnikem se zaměřením na její obchodní činnost a rozvoj jejího podnikání.

Z provedené analýzy vyplynulo několik nedostatků současného stavu jako neefektivní evidence jednotlivých poptávek a zdvojený proces fakturace, které se přímo pojí s nedostatečnou úrovní používaného informačního systému. Dále pak nedostatečnou úroveň podpůrné obchodní činnosti jako velmi slabá úroveň aktivního oslovování zákazníků a chybějící e-shop.

V návrhové části jsem se věnoval zjištěným nedostatkům provedené analýzy. V první řadě doporučuji změnit aktuálně používaný informační systém. Vhodnou volbou pro tuto společnost je dle mého názoru software ABRA FlexiBee, jenž by měl plně uspokojovat požadavky společnosti na informační systém. V současné době společnost, již jedná s firmou ABRA software a.s. o konkrétních podmínkách jeho pořízení. Změna informačního systému vyřeší i další nedostatek, kterým je proces dvojité fakturace zahraničních zakázek, jelikož nově pořízený software bude schopen generovat dokumenty i v anglickém jazyce. Posledním přínosem změny informačního systému bude možnost elektronické evidence poptávek. Díky této evidenci bude možno oslovovat zákazníky jenž na základě svých poptávek již neprovedli objednávku. Tento návrh se velmi zamlouval vedoucímu obchodního oddělení, jelikož by měl přinést větší konverzi poptávek v objednávky, odhadem o 2-5 %, a také důležité informace o důvodech proč se zákazník nerozhodl provést objednávku.

Dalším návrhem bylo zavedení e-shopu pro doplňkový sortiment. Jelikož objednávky na něj zatěžují pracovníky obchodního oddělení stereotypní prací, při níž nemohou naplno rozvinout své obchodní dovednosti. Zavedení e-shopu by navíc i zpřehlednilo nabídku doplňkových produktů pro zákazníky. Na základě tohoto návrhu firma uvažuje o vybudování e-shopu, ale nejspíš pouze pro stávající zákazníky.

Posledním návrhem v rámci navýšení podpůrné obchodní činnosti je účast firmy na veletrzích. Jelikož se firma pohybuje v oboru identifikační a odbavovací techniky, je k dispozici několik veletrhů, kterých se mohou zúčastnit. Zejména přímého setkání se

zákazníky na zahraničních veletrzích vy firmě mohlo přinést lukrativní zakázky. Z finančních důvodů však firma tento návrh v současnosti realizovat nehodlá.

Vzhledem k tomu, že společnost v současné době již některé z vypracovaných návrhů realizuje, mohu konstatovat, že cíle diplomové práce byly úspěšně splněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABRA FlexiBee, *Informační systém FlexiBee* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://www.flexibee.eu/>

AION, *Zákony pro lidi* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/popularni>

ANT STUDIO, *E-shopy na míru* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <https://www.antstudio.cz/internetove-obchody/>

ASSECO SOLITUON, *Helios Red* [online]. ©2017 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-red/>

BĚLOHLÁVEK František. KOŠŤAN Pavol. ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. Vydání. BRNO: Computer Press. 2006. 724 stran. ISBN: 80-85839-45-8.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. *Řízení realizačních procesů*. Praha: Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

GÁLA, Libor a kol., *Podniková informatika – Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Vyd. 3. Praha: Grada, 2015, 240 s., ISBN 978-80248-5457-4.

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení*. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

FAWCETT, Stanley a Amydee FAWCETT, 2014. *The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service*. Pearson FT Press, 224 s. ISBN 01-334-5386-3.

FIALA, P. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing 2002, 259 s. ISBN 80-86419-19-3.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

IS MENDELU, *Informační systém Mendelu* [online]. [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=52723

- JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Praha, Albatros Media, BizBooks v Brně, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9
- KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu*. 2. Vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 104 stran. ISBN 80-251-1013-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miroslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KOŠTURIÁK, J. CHALÁ, J. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1020-7.
- KOCH, Miloš et al. *Management informačních systémů*. Vyd. 3., přeprac. Brno: CERM, 2010, ISBN 978-80-214-4157-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 1048 s., ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUPKOVIČ M a kol. *Podnikové hospodářstvo*. 6. vyd. Bratislava: Sprint, 2002. 461 s. ISBN 80-88848-39-3.
- LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM, 2005. *Logistika*. Praha: Computer Press, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- LEAN ENTERPRISE INSTITUTE *What is lean?* [online] ©2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.lean.org/whatslean/>.
- LUCAS, Robert, 2014. *Customer Service Skills for Success*. 6th Edition. McGraw-Hill Education, 464 s. ISBN 00-735-4546-5.
- MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 144 s. ISBN 80-7169-410-X.
- RASTOGI, M. *Production and operation management*. Bangalore: University science press, 2010. 168 s. ISBN 978-938-0386-812.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1 vydání. 2000. 344 s. ISBN: 80-7226-218-1.

ŘEPA, Václav. *Analýza a návrh informačních systémů*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 1999, 403 s. ISBN 80-861-1913-0.

ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 80-251-0573-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. 2006. PRAHA: C.H. Beck. 121 stran. ISBN: 80-7179-367-1.

SINGH, R. P. a S. C. AILAWADI, 2012. *Logistics Management*. 2 edition. PHI Learning, 216 s. ISBN 81-203-4504-5.

SODOMKA, P., KLČOVÁ H. 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2878-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vydání první. Praha: C.H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ J. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1.vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1479-0.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 110 s. ISBN 80-716-9703-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. aktualizované vydání. PRAHA. Management Press. 2009. 734 stran. ISBN: 80-7261-029-5

VRANA, Ivan. *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 187 s. ISBN 80-247-1103-6.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT matice	49
Tabulka 2: Tabulka předpokládaných nákladů na rozšíření stávajícího IS	59
Tabulka 3: Cenová konfigurace Helios Red	61
Tabulka 4: Cenová konfigurace ABRA FlexiBee	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma procesu.....	21
Obrázek 2: Model 7S McKinsey	30
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	32
Obrázek 4: Matice přístupů při koncipování strategií na základě SWOT analýzy.....	35
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl jednotlivých produktů na celkovém obrátu.....	19
Graf 2: Porovnání z tuzemského a zahraničního trhu.....	20